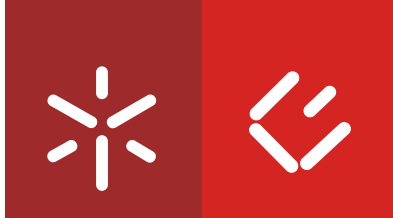


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Márcia Patrícia Ribeiro de Andrade

**As orientações de profissionais em mudança
e os novos modelos de carreira**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Márcia Patrícia Ribeiro de Andrade

**As orientações de profissionais em mudança
e os novos modelos de carreira**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Gina Gaio Santos

Agradecimentos

Saint-Exupery disse: “Aqueles que passam por nós, não vão sós e não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.” Desta forma, não posso deixar de agradecer a um conjunto de pessoas que deixaram um pouco de si, e, através da sua presença, força, incentivo, crítica, elogios, foram basilares na concretização deste projeto.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Professora Gina Gaio Santos pela orientação, pela ajuda, pela paciência, pela amizade, pela sua inquestionável sabedoria, por ter aceite o meu desafio, por ser assim, tão profissional e tão humana, a si o meu profundo obrigada professora. Sem a professora não teria sido possível!

À Dra. Ircilia por ser a minha chefe modelo, por me ter orientado numa fase inicial deste projeto e por sempre me ter facilitado a frequência às aulas e partilhado a sua sabedoria constantemente. Assim como à minha antiga chefia e querida amiga, Rita Viana, o meu exemplo e minha referência a nível profissional, que sempre me incentivou e acreditou em mim.

Aos meus amigos que estiveram sempre comigo em todos os momentos e desde o primeiro dia acreditaram que me tornaria Mestre em Gestão de Recursos Humanos: Hugo Machado, Luis Gaspar, Marília Braga, Elisabete Ramos, Sofia Sousa, Manel Aguilar, Helena Pimentel, Elsa Costa, Marta Fernandez, Andreia Machado, Luís Pereira e Jorge Vaquero e tantos outros que sabem bem quem são.

À minha querida mãe que sempre me facilitou a gestão de múltiplas tarefas para me dedicar aos inúmeros trabalhos académicos e que me devolveu o sorriso nas horas mais críticas. Não posso deixar de mencionar, o meu primo Duarte, meu irmão de coração, aos meus avós e o meu tio Cacinho.

E por fim, mas não menos importante, Filipe, amor, obrigada por não seres compreensivo comigo sempre que te dizia que não tinha vontade em estudar e que queria desistir. Obrigada por seres a minha força nesta reta final e tão difícil do projeto em que pensei mais vezes em desistir do que em continuar.

Neste momento final, sinto que foi tudo importante, todos importantes na construção da minha carreira e neste difícil equilíbrio trabalho–tese–família-e outros domínios. Mas sinto que tudo valeu a pena! A todos, muito obrigada.

“Vou praticar. Gostava de me esforçar para conseguir tocar a pandeireta e dançar ao mesmo tempo.”

(Yumoto e Sakai)

Resumo

Vivemos num contexto de rápida mudança que tem afetado decisivamente as modalidades de trabalho nos últimos anos, é inequívoca a volatilidade que caracteriza as carreiras profissionais. O emprego para “toda a vida” tornou-se um conceito obsoleto que não se coaduna com a alta rotatividade de funções e a proatividade na gestão de carreira que vigoram na atualidade. Apesar disso, cada vez menos profissionais ativos com carreiras sólidas procuram outras oportunidades de emprego, ficando isso a dever-se, talvez, à falta de oportunidades no mercado de trabalho e à austeridade económica sentida nos últimos anos. Por outro lado, num estudo intitulado *State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*, conduzido pela Gallup em 2003 mostram que 65% dos portugueses estão desmotivados no seu trabalho e não se sentem envolvidos com o mesmo e que apenas 19% sentem o contrário. Não obstante, há aqueles que nestes cenários continuam a arriscar e a procurar o desafio, o crescimento profissional, colocando em causa a sua atual situação, independentemente de todas as contingências. Há, também, aqueles que, não se revendo com o seu desafio atual, optam pela saída da organização onde estão procurando um desafio que corresponda às suas necessidades. São estes dois perfis de profissionais mais ambiciosos que constituirão a nossa população de estudo, pretendemos estudá-los e perceber aprofundadamente as razões de continuarem a arriscar uma mudança de percurso profissional, quando a maioria não o faz. O objetivo central desta dissertação é assim compreender quais as orientações de carreira detidas por parte de profissionais bem estabelecidos na sua área de trabalho, mas que optam por uma mudança profissional, assim como perceber como definem estes o seu sucesso de carreira. A moldura teórica deste estudo centra-se na gestão individual de carreira e nos significados atribuídos ao sucesso percebido de carreira.

Nesta dissertação, optámos por um posicionamento metodológico quantitativo com a aplicação de um inquérito por questionário (survey) e consequente tratamento estatístico com recurso ao SPSS. A amostra do estudo corresponde a 220 profissionais altamente qualificados e que se encontravam à procura de um novo emprego por não se identificarem com o seu projeto profissional anterior. Os resultados revelam que estamos perante uma amostra de pessoas que possuem uma elevada orientação para a procura de alternativas de emprego, assim como o fazem sempre que se auto-percecionam como mais bem-sucedidos na sua função. Como principal contributo, este estudo aumenta o conhecimento do candidato a um novo emprego e faculta uma compreensão mais globalizada da sua motivação, o que possibilita aos técnicos, que diariamente recrutam, a tomada de decisões mais conscientes na contratação. De notar que as preferências pela mobilidade de carreira, por parte de profissionais bem estabelecidos na sua área de trabalho, tem sido muito pouco estudada até agora no contexto nacional.

Palavras Chave: Carreira, Carreira Proteana, Carreira Sem Fronteiras, Sucesso de Carreira

Abstract

We live in a context of rapid change that has decisively affected the working patterns in recent years. Thus, career and professional volatility are currently unquestionable trends, while "lifetime" employment has become an obsolete concept. This scenario is followed by high organizational turnover rates and a high proactivity in individual career management. With that in mind, fewer active professionals with solid careers are seeking for other employment or career alternatives, possibly due to the lack of job opportunities in the labor market and the economic austerity felt in recent years. On the other hand, a study titled "State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide", led by Gallup in 2003, showed that 65% of the Portuguese workforce is unmotivated with their work and lacking job involvement and that only 19% feel the opposite. Nonetheless, and despite the adversarial economic climate, some professionals continue seeking new challenges and professional growth, questioning their present situation, regardless of all adversities. There are also those individuals that feel disengaged with their current job/function and decide to leave their current organization in the pursuit of a new work challenge that matches their expectations and needs. The present study is interested in researching these two types of professionals, who are ambitious and always looking for career growth. We aim understanding in depth the reasons why some professionals' risks a career change even in adversarial economic conditions and when most people do not. The main goal of this dissertation is to deepen our knowledge about the career preferences/orientations held by highly qualified professionals in their field of work and that decide to make a career move, as well as understanding how they perceive their career success. Hence, our literature review explores the concepts of individual career management and the meanings attributed to perceived career success.

Our study takes on a quantitative methodological stance. As such, we administered an online survey questionnaire to a sample of 220 highly qualified and reputed professionals, who were looking for a new job because they did not identify themselves with their previous professional project. The statistical analysis uses the tools provided by the SPSS package. The findings show that the professionals in our sample hold a high organizational and career mobility preference/orientation that increases whenever they perceive themselves to be highly successful in their job/work. As a main contribution, our study furthers our knowledge about applicants' career preferences when searching for a new job, which enables human resources managers, who recruit on a daily-basis, in making adjusted decisions when hiring. In addition, the career change motivations of highly qualified professionals in their field of work is an under-researched subject in the Portuguese context.

Key Words: Career, Protean Career, Boundaryless Career, Career Success

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice de Tabelas	xi
Índice de Quadros	xiii
Índice de Gráficos.....	xv
Índice de Figuras	xvii
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1: MODELOS DE CARREIRA.....	5
1.1. Modelos Tradicionais Carreira	8
1.1.1. Modelo de Desenvolvimento de Carreira	8
1.1.2. Modelos das Orientações de Carreira	12
1.2. Novos Modelos de Gestão Individual de Carreira: o Indivíduo como o “condutor” da sua vida.....	14
1.2.1. Carreira Sem Fronteiras	15
1.2.2. Carreira Proteana ou Proteica.....	18
1.2.3. Carreira Proteana e Carreira Sem Fronteiras: Combinações e Implicações	22
CAPÍTULO 2: O SUCESSO NA CARREIRA: SIGNIFICADOS E PERSPETIVAS	29
2.1. A distinção entre sucesso objetivo e subjetivo na carreira.....	29
2.2. O Sucesso de Carreira aplicado aos novos modelos de Carreira.....	33
CAPÍTULO 3: METODOLOGIA.....	37
3.1. Escolha Metodológica e Posicionamento Epistemológico.....	37
3.2. Descrição do Instrumento de Medida	38
3.3. Amostra e Procedimento para aceder à amostra	40
CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
4.1. Caracterização da Amostra do Estudo	43
4.2. Análise descritiva das variáveis utilizadas no estudo.....	49

4.3. Apresentação dos Coeficientes de Alfa de Cronbach das escalas usadas no estudo.....	53
4.3.1. Análise de Confiabilidade para a Escala de Atitudes de Carreira Proteana	53
4.3.2. Análise de Confiabilidade para a Escala de Atitudes de Carreira Sem Fronteiras	56
4.3.3. Análise de Confiabilidade para a Escala de Sucesso Percebido.....	58
4.4. Análise de Correlações.....	60
4.5. Estatística inferencial: análise de regressão	62
 CAPITULO 5: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	 67
 CAPÍTULO 6: CONCLUSÃO	 71
6.1. Contributos teóricos e práticos do estudo	71
6.2. Limitações do Estudo e Pistas para a Investigação Futura.....	72
 BIBLIOGRAFIA	 77
 ANEXOS	 0
Anexo 1: Questionário	1

Índice de Tabelas

Tabela 1: Relação entre mudança de emprego e idade	46
Tabela 2: Relação entre sexo e mudança de emprego	46
Tabela 3: Relação entre habilitações e mudança de emprego.....	47
Tabela 4: Estatística descritiva para a orientação de carreira sem fronteiras detida pelos profissionais	49
Tabela 5: Estatística descritiva para a orientação de carreira proteana detida pelos profissionais	51
Tabela 6: Estatística descritiva para o sucesso percebido detido pelos profissionais	52
Tabela 7: Resultados da análise fatorial exploratória e análise de consistência interna (alpha de cronbach) dos itens da escala de atitudes de carreira proteana.....	55
Tabela 8: Resultados da análise fatorial exploratória e análise de consistência interna (alpha de cronbach) dos itens da escala de atitudes de carreira sem fronteiras.	57
Tabela 9: Resultados da análise fatorial exploratória e análise de consistência interna (alpha de cronbach) dos itens da escala de sucesso percebido.	59
Tabela 10: Análise de correlação (PEARSON) entre o número de vezes que os profissionais mudaram de emprego e as orientações de carreira proteana e sem fronteiras.	60
Tabela 11: Análise de correlação (Pearson) da intenção de mudança de emprego e as três escalas	61
Tabela 12: Análise de regressão entre o número de vezes que os profissionais mudaram de emprego e as orientações de carreira proteana.....	63
Tabela 13: Resultados da análise de regressão hierárquica linear múltipla para as dimensões medidas pela escala de carreira sem fronteiras	65

Índice de Quadros

Quadro 1: Os três modelos de carreira, os seus pressupostos e manifestações	26
Quadro 2: Fatores objetivos e subjetivos de carreira de sucesso	31

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Percentagem de inquiridos por intervalo etário	433
Gráfico 2: Percentagem de inquiridos segundo nível de habilitações literárias	444
Gráfico 3: Percentagem de inquiridos por área funcional atual.....	455
Gráfico 4: Percentagem de inquiridos em função do rendimento obtido ao longo dos três últimos anos	488

Índice de Figuras

Figura 1: Tipologia de carreira sem fronteiras.....	16
Figura 2: Tipologia de carreira proteana.....	20
Figura 3: Scree plot para os resultados da escala de atitudes de carreira proteana	54
Figura 4: Scree plot para os resultados da escala de atitudes de carreira sem fronteiras.....	56
Figura 5: Scree plot para os resultados da escala de sucesso percebido.....	58

INTRODUÇÃO

Pretendemos, nestas notas introdutórias, percorrer as avenidas do saber no que concerne a esta temática: orientações e decisões de carreira. O objetivo final é a compreensão do papel de uma sobre a outra, sendo assim importante elaborar algumas considerações acerca de ambas para, assim, conseguir adquirir maior compreensão acerca destas realidades que estarão fortemente interligadas e que influenciarão a nossa análise futura. Acredita-se que compreender as decisões de carreira individuais nos ajudará também a compreender o porquê as carreiras se desenrolarem atualmente com muito menos previsibilidade do que no passado. Efetivamente:

"Pessoas com vidas interessantes não têm fricote. Elas trocam de cidade. Sentem-se em casa em qualquer lugar. Investem em projetos sem garantia. Interessam-se por gente que é o oposto delas. Pedem demissão sem ter outro emprego em vista. Aceitam um convite para fazer o que nunca fizeram. Estão dispostas a mudar de cor preferida, de prato predileto. Começam do zero inúmeras vezes. Não se assustam com a passagem do tempo..." (Medeiros, 2012).

Originário do latim *carraria*, o termo *carreira*, usado como construto em diversos domínios (quer seja profissional ou académico), designa uma estrada para carros e transmite a ideia de caminho, percurso, sequência e movimento. A carreira constitui, neste contexto, um caminho que o indivíduo deverá percorrer ao longo da vida (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, & Marques, 2008). Na perspetiva de Rothwell e Arnold (1997) a carreira pode ser definida como uma sequência de funções, categorias profissionais, papéis, atividades ou experiências de um indivíduo (Kidd, 2004).

Assim, a carreira tem sido perspetivada sob diferentes lentes, sendo disso ilustrativo as perspetivas defendidas na literatura sobre esta temática. A perspetiva mais tradicional, intimamente associada à ideia de desenvolvimento profissional, entende-a como "(...) uma sequência de posições, geralmente ascendentes na hierarquia de uma organização, que os seus membros vão ocupando ao longo da vida" (Gomes et. al., 2008 p. 572). Perspetiva-se a carreira como um percurso que se encontra previamente estabelecido, visão que vigorou entre os anos de 1950 e 1980, ao perspetivar a carreira como linear e unidirecional, enquanto "(...) passagem por várias etapas, todas numa dada atividade profissional, frequentemente através de promoções numa mesma organização" (idem, p. 566). Esta conceção de carreira alude-nos para a existência de uma sequência pré-estabelecida ou progressão (ascendente) na hierarquia de uma organização. Porém, a perspetiva tradicional de carreira tem vindo a perder terreno face às mudanças despoletadas por mudanças

nos contratos e vínculos laborais e a necessidade de constantemente readquirir e renovar competências e conhecimentos.

Perante este cenário, a questão coloca-se: como perspetivar a carreira num cenário de globalização, competição e flexibilidade crescentes? É imperativo encontrar conceções alternativas de carreira, como a de uma atividade que proporciona avanço, crescimento e desenvolvimento. Assim, surge a ideia de que o indivíduo se envolve em múltiplas atividades ao longo da sua vida que lhe possibilitam alargar o seu leque de competências, possibilitando a obtenção de prestígio e que, simultaneamente, aumentam a necessidade de estar em contínuo looping para que as competências não se cristalizem. O indivíduo vincula-se a uma área de conhecimento, investe na mesma, tentando ser cada vez mais forte na sua área e, deste modo, aumentar as suas possibilidades de crescimento e consolidação na sua área de formação (ibid.)

Muitos são os indivíduos que ao longo da sua vida optam por assumir uma trajetória de carreira, mas que pressupõe que múltiplos sejam os caminhos pelos quais se pode optar por traçar e construir aquele que é o percurso de carreira individual, que pode ir ou não na mesma linha de atividade ao longo do tempo, isto é, pode assumir uma trajetória diferente da inicialmente estabelecida. Esta abordagem define “carreira como a sequência de formação, educação, empregos e outros trabalhos remunerados (ou não) que marcam a vida de um indivíduo desde que entra para a escola até que se reforma” (Brown, 2004, in Gomes et al., 2008, p. 576). A partir de todas as experiências, em função dos interesses individuais e dos fatores contextuais, o indivíduo vai construindo a sua carreira que pode não se desenrolar sempre de modo linear na mesma área profissional ou numa única organização.

A estas abordagens há ainda a acrescentar a de sequência de experiências profissionais ao longo da vida, com ênfase particular nas perceções e interpretações que o indivíduo faz do seu percurso profissional numa visão holística, adotando aqui uma visão subjetiva de carreira. Hall (1976) define a carreira como a perceção do indivíduo acerca da sequência de atitudes e comportamentos relacionados com as experiências de trabalho, bem como as atividades a que se dedica ao longo da vida. Desta forma, a compreensão da carreira pressupõe olhar tanto para a carreira como para os fatores extraprofissionais. A carreira é assim perspetivada, afinal, como algo pessoal e idiossincrático, que envolve o desenvolvimento do indivíduo e a mudança das suas aspirações, conceções e atitudes face à sua vida profissional e extraprofissional, pressupondo uma atitude de contínua abertura face a múltiplas perspetivas e possibilidades de construção de projetos que vão sendo reformulados e conduzindo a outros (Gomes et al., 2008; Santos, 2007, 2011). A carreira é, deste modo, perspetivada como a totalidade da vida do indivíduo ao longo de todo o ciclo vital (Santos, 2007, 2011).

A gestão individual de carreira é um processo contínuo e regular onde a exploração vocacional, a definição de objetivos, o delineamento e a implementação de planos de ação, a monitorização e o feedback se constituem como tarefas fundamentais na resolução dos problemas relativos à carreira (Taveira, 2009). Gerir eficazmente a carreira é um imperativo no atual e competitivo mundo profissional. Tomar uma decisão de carreira é frequente, mas simultaneamente pode constituir-se como um problema se o sujeito não tiver a informação/preparação suficiente para o fazer. Decisões simples/complexas como: pretendo passar mais tempo em família? Aceito uma progressão de carreira que pressupõe uma mudança de cidade? Aceito prolongar o meu horário em prol de um objetivo profissional? Estes são dilemas relativamente frequentes nos dias que correm.

Nos últimos anos têm sido realizados muitos estudos por forma a responder às consequências e rápidas mudanças de carreira e, simultaneamente, ajudar a encontrar uma justificação para o comportamento do indivíduo, assim como dotar as empresas de estratégias que lhes permitam acompanhar esta evolução. Se no passado a carreira era constituída como uma série de promoções funcionais ou atribuição de melhores regalias salariais, existindo uma sequência previsível (Kilimnik, 2006); no mundo profissional de hoje os indivíduos parecem mais determinados a assumir o leme da gestão da sua carreira. O recrutamento e seleção não se circunscreve à captação de talento, mas procura de certa forma antecipar o potencial adaptativo e de transferência do sujeito para contextos em constante evolução. No momento em que o indivíduo integra uma empresa é estabelecido um contrato psicológico (Atkinson, 2002). A lealdade e o compromisso por parte da organização são agora substituídos por aumento de exigência, desempenho e maior competitividade. Por sua vez, o indivíduo exige da organização maiores oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento (Herriot & Pemberton, 1996).

Tomar uma decisão de carreira é um processo de grande complexidade. Nesta questão temos diferentes padrões de comportamento: aqueles que decidem rapidamente, outros que têm muita dificuldade em fazê-lo e, temos, ainda, aqueles que confrontados com a necessidade de decisão, não conseguem optar neste ponto e procuram ajuda profissional por forma a sair do foco ansiogénico (Gati & Osipow, 1996; Köngstedt, 2008; Silva & Ramos, 2008). O estudo deste tema tem particular importância pela indecisão inerente à escolha de uma atividade profissional, a sua explicação e a própria listagem das dificuldades na tomada de decisão (Silva & Ramos, 2008).

Em síntese, na atual fase de evolução da sociedade, onde de uma forma crescente se equaciona a questão já apresentada por Castells (2002, tal como referido em Parada, 2007, p. 22) — em concreto, a possibilidade de extinção da “(...) forma tradicional de trabalho, baseada no emprego a tempo inteiro, com projetos profissionais bem delineados e um padrão de carreira ao longo da vida”, assistimos a um

reequacionar das orientações ou preferências de carreira e dos significados percebidos de sucesso. Assume-se, enfim, que o mundo do trabalho se caracteriza por categorias profissionais cada vez menos estáveis, por uma maior dificuldade na definição clara do trabalho e da sua progressão e por uma fraca estrutura hierárquica no seio das organizações, pelo que as abordagens tradicionais de carreira deixam de ser viáveis (Arthur, Ikson & Pringle, 1999). Por tudo isto, e não obstante o reconhecimento da centralidade da gestão de carreiras pela organização como garante da eficácia e eficiência das organizações, enfatiza-se, cada vez mais, a capacidade de os indivíduos assumirem a construção das suas trajetórias de vida, nomeadamente as que dizem respeito à atividade profissional.

Posto isto, os objetivos gerais que orientam a presente dissertação de mestrado são os seguintes: (1) perceber até que ponto as decisões de carreira de profissionais em mudança ou transição profissional são determinadas por novos modelos ou preferências de carreira, em que se verifica um predomínio da autogestão de carreira e um afastamento de uma perspetiva tradicional de carreira, caracterizada pela reduzida mobilidade inter-organizacional e pela progressão hierárquica intra-organizacional; (2) explorar as definições de sucesso de carreira percebidas por estes profissionais.

Este trabalho encontra-se dividido do seguinte modo: num primeiro momento procede-se a uma revisão da literatura que explora as definições de carreira profissional, e que detalha os principais modelos teóricos que caracterizam o constructo, com um enfoque particular nos novos modelos de carreira: a carreira sem fronteiras (*boundaryless career*) e a carreira proteana, também conhecida como carreira proteica (*protean career*). Na revisão da literatura é também explorada a noção de sucesso de carreira, procedendo-se à distinção entre definições de sucesso objetivo e subjetivo de carreira. De seguida, num segundo momento, explicam-se as opções metodológicas do estudo e o posicionamento epistemológico. Neste caso, optou-se por desenvolver um inquérito por questionário administrado a uma amostra de 220 profissionais de várias áreas de atividade que, no momento da administração do questionário, se encontravam numa situação de mudança ou transição profissional. Para efeito de análise e tratamento dos dados empíricos recorreremos à análise estatística, com o apoio do software de análise estatística SPSS. Num terceiro momento procede-se à apresentação e discussão dos principais resultados provenientes da análise estatística com a utilização de análise fatorial exploratória e análise de regressão múltipla linear. Por último, incluiu-se um capítulo conclusivo onde são destacadas as principais contribuições trazidas pelo nosso estudo, quer em termos teóricos quer práticos, assim como uma explicação das principais limitações do estudo e pistas para investigação futura.

CAPITULO 1: MODELOS DE CARREIRA

É difícil encontrar uma definição comumente aceita para carreira, pois existe um grande conjunto de áreas que a estudam (Santos, 2011). Muitos foram os autores a apresentar metáforas por forma a caracterizar a carreira, por exemplo, Inkson (2004) fala em carreira como herança, construção, ciclo, correspondência entre as características do indivíduo e do meio envolvente, viagem, papel, recurso ou ainda história. Relembre-se ainda que, no século passado, na década de 60 se falava em nichos, na década de 70 falava-se em percursos, na década 80 vincava-se a perspectiva das trajetórias e, a partir da década 90, passou a designar-se navegação. Estas metáforas demonstram a forma como os sujeitos interagem nos seus ambientes vão sofrendo mutações significativas ao longo do tempo. Nos tempos modernos há um leque variado de expressões como incerteza, instabilidade, insegurança, risco, precariedade, que evidenciam a imprevisibilidade dos vínculos contratuais no mercado de trabalho (King, 2004). Assim, ainda que existam muitas áreas a estudar a carreira há uma multiplicidade de definições, o que traduz a falta de consenso existente neste domínio. Não obstante, é possível perceber algumas características comuns ao longo das definições: trabalho, sentido de vida, avaliação social e questões temporais (Passos, 2002). Deste modo, aquilo que o sujeito faz, associado ao papel do trabalho na vida, e a perspectiva que os outros têm sobre o seu sucesso profissional e, por fim, as escolhas feitas, todos estes fatores são condicionados pelo meio onde o indivíduo se insere. Portanto, o conceito de carreira está fortemente relacionado com a relação gerada entre a organização e o indivíduo (Passos 2002).

Na perspectiva da visão mais tradicional são as organizações e não os indivíduos que assumem um papel primordial na gestão de carreira (Orpen, 1994). Às organizações compete a missão de selecionar os colaboradores que devem integrar a sua estrutura com base nas suas competências e o seu ajustamento (fit) para com a organização em questão. Ao entrar na organização, perspectiva-se que este desenvolva aquilo que é comumente conhecido como o contrato psicológico de trabalho (Sullivan, Carden & Martin, 1998). É suposto que o indivíduo assuma uma relação de lealdade, compromisso para com a sua organização em troca de uma situação mais estável e economicamente confortável. Este argumento justifica o porquê de tantos indivíduos desempenharem as suas carreiras em uma ou duas organizações (Sullivan, 1999). Assim a progressão fica circunscrita aos limites organizacionais de uma empresa e a carreira do sujeito fica limitada à responsabilidade assumida na sua função, valor salarial auferido e às promoções conquistadas (Bozionelos, 2004). A literatura aponta para um padrão recorrente onde é a empresa que controla a carreira dos seus colaboradores. Estes, por sua vez, ficam responsáveis por gerir a carreira mediante as oportunidades que surgirem (Sturges, Guest, Conway & Davey, 2002).

Young e Collin (2000), entre muitos outros autores que se têm debruçado ao estudo do tema, consideram que este constructo envolve a representação ou construção de ações e eventos e da própria identidade (self) ao longo do tempo. O constructo poderá envolver ainda a perceção do indivíduo acerca de quem é, quem espera ser, e integra ainda as suas esperanças, sonhos, medos, bem como frustrações. Como tão bem nota Cochran (1991), há apenas uma carreira para cada indivíduo, na medida em que a carreira é, acima de tudo, a sua vida (Young & Collin, 2000). Neste sentido, a carreira acaba por assumir uma via através da qual os indivíduos atribuem um significado ao seu percurso de vida.

Segundo Baruch (2004) o progresso de carreira é qualquer movimento lateral, mudança de direção, organização ou aspiração. Assim, a progressão de carreira do indivíduo pode ser feita mediante múltiplas motivações, contextos, vários sentidos e/ou formas. Estas mudanças podem ocorrer de modo voluntário, quando o indivíduo é o motor da ação, por exemplo, despede-se; ou, uma mudança involuntária quando é a organização a provocar essa mesma mudança. Esta mudança no locus de controlo na gestão da carreira dá ao indivíduo alguma perceção de impotência na gestão da sua carreira, sobretudo quando esses critérios não estão devidamente partilhados ou não é percecionada alguma tangibilidade nos mesmos. As organizações enfrentam assim uma maior complexidade na tarefa de gestão de carreira dada a multiplicidade de sujeitos de variadas raças, sexos, etnias que encerram assim uma complexidade crescente nesta tarefa de compreensão do todo. Moreno (2008) considera que atualmente estão reunidas as condições para que o sujeito assuma uma responsabilidade cada vez mais crescente proactiva na gestão da sua carreira.

Para Baruch (2006) não há uma separação tão clara no que concerne aos modelos de carreira, por seu turno, ele defende que estes deverão ser mais integrativos. Se por um lado as carreiras se tornaram mais fluídas e sem fronteiras para outras pessoas a conceção de carreira mais tradicional continua a fazer sentido. Deste modo, continuará a fazer sentido assumir as duas perspetivas ou visões de carreira por forma a conquistar uma visão mais holística dos modelos de carreira vigentes nas múltiplas organizações.

O mundo do trabalho é equacionado por um conjunto de categorias profissionais cada vez mais instáveis, pelas dificuldades na definição do trabalho e da sua organização, razões como: dificuldades na definição do posto de trabalho, da progressão, estrutura hierárquica fraca e mal definida nas organizações pelo que as abordagens tradicionais de carreira deixam de ser viáveis (Arthur, Inkson & Pringle, 1999). Por tudo isto, e não obstante o reconhecimento da centralidade da gestão de carreiras como garante da eficácia e eficiência das organizações, enfatiza-se, cada vez mais, a capacidade de os indivíduos assumirem a construção das suas trajetórias de vida, nomeadamente as que dizem respeito à atividade profissional.

Nos últimos anos, ainda que o seu propósito não seja o mesmo, áreas científicas afins têm-se debruçado sobre o estudo do cenário atual de carreira. Alguns autores (e.g. Arnold, 1997; Cheramie, Sturman

& Walsh, 2007; Esbroeck, 2008; Hall & Mirvis, 1994; Murphy & Ensher, 2001; Schein, 1996; Sullivan, 1999; Vianen, De Pater & Preenen, 2008) têm-nos aludido consecutivamente para as mudanças que ocorreram no meio profissional/organizacional e que têm marcado a mudança de uma cultura organizacional tradicional para uma cultura organizacional eclética. Estas mudanças têm produzido efeitos em todas as esferas de vida do indivíduo assim como nas organizações.

Conhecidas as abordagens mais clássicas, as páginas que se seguem serão organizadas em dois blocos: modelos tradicionais e modelos emergentes de carreira, ou modelos individuais de carreira o Indivíduo como o “condutor” da sua vida

1.1. Modelos Tradicionais Carreira

1.1.1. Modelo de Desenvolvimento de Carreira

Reconhecida a saliência da carreira para a construção de um significado para o percurso de vida dos indivíduos, esta tem vindo a ser amplamente explorada, dando origem a paradigmas de análise diversos. Nesta viagem em busca da compreensão de um conceito tão amplo e ambíguo, torna-se necessário reconhecer que a principal preocupação dos autores tem sido a da escolha de uma ocupação e não o desenvolvimento da carreira (Super, 1980). Todavia, as análises focadas no desenvolvimento e nos estádios de carreira são fundamentais para se perceber como se formam e evoluem as trajetórias individuais de carreira. Nesta secção destacamos a abordagem desenvolvimental de Super (1957) e a teoria sociocognitiva proposta por Lent, Brown e Hackett (2002) e inspirada na psicologia social de Bandura (2001).

A abordagem desenvolvimental e longitudinal de Super encara as escolhas e o desenvolvimento da carreira como um processo dinâmico e fluido que ocorre através de diferentes estádios desenvolvimentais, ao longo de toda a vida do sujeito. Super propõe, na sua teoria, três conceitos fundamentais que não são mutuamente exclusivos, mas que estão estritamente relacionados. O primeiro põe ênfase no autoconceito e na capacidade de o indivíduo usar o seu autoconceito nas principais decisões educacionais e de carreira. O segundo elemento diz respeito ao conceito de espaço de vida. Este conceito refere-se à saliência e relevo que os papéis desempenhados pela pessoa têm, até determinado ponto de vida. O terceiro elemento que completa esta tríade conceptual da teoria de Super é o designado “percurso ou trajetória de vida”.

O percurso de vida pode ser cronologicamente definido desde o nascimento à morte do indivíduo. Este percurso é atravessado por uma série de cinco estádios desenvolvimentais cada um com tarefas específicas a cumprir, com problemas concretos a resolver e, ainda, com decisões que o sujeito terá de tomar. O desenvolvimento através destes cinco estádios constitui o designado ciclo máximo de desenvolvimento da carreira. Em relação aos cinco estádios desenvolvimentais que referimos anteriormente, Donald Super (como referido em Santos 2011) designa-os respetivamente por: crescimento, exploração, estabelecimento, manutenção e, por último, declínio.

- Crescimento - ocorre entre os 4 e os 14 anos de idade e é caracterizado pela aprendizagem e desenvolvimento do autoconceito através da identificação com outros significativos.

- Exploração - vai desde os 15 até aos 25 anos de idade, nesta fase aumenta o envolvimento dos indivíduos com o papel do trabalho, contribuindo assim para a construção do seu autoconceito emergente.
- Estabelecimento - (25-45anos) é caracterizado pela tentativa dos adultos em obterem uma certa estabilidade no campo profissional que escolheram, sendo este o período da estabilização do autoconceito e desenvolvimento de um local que ofereça segurança e estabilidade no campo do trabalho.
- Manutenção - (45-65 anos) é a etapa mais avançada da carreira dos indivíduos, estes começam a ponderar se querem manter-se no seu atual trabalho até se reformarem ou se, pelo contrário, pretendem mudar.
- Declínio ou Separação - por volta dos 60-65 anos, altura em que os sujeitos começam, gradualmente, a diminuir os níveis de produtividade, trabalho e motivação. As tarefas e atividades relacionadas com o trabalho começam assim a diminuir, e surge uma preocupação com a tarefa central na vida dos sujeitos relacionada com a sua nova vida após o trabalho.

O modelo em análise representa duas dimensões centrais: a maturidade vocacional e a saliência de papéis. A primeira diz respeito à prontidão com que o indivíduo lida com as tarefas desenvolvimentais, bem como às expectativas da sociedade. Trata-se da dimensão longitudinal, o curso de vida, também designado de maxi-ciclo. Tal dimensão pode ser visualizada na parte externa do arco-íris que representa os principais estádios de vida, numa sequência normal, mas não invariável, a saber: crescimento (infância), exploração (adolescência), estabelecimento (jovem adulto), manutenção (idade adulta) e declínio (velhice). Note-se que o intervalo de tempo entre cada estágio varia consideravelmente de indivíduo para indivíduo (ibid.). A segunda dimensão acima identificada diz respeito ao espaço de vida, à constelação de posições ocupadas e papéis desempenhados pelo indivíduo. Representa igualmente a importância da mudança de cada um dos principais papéis de um indivíduo desde a adolescência até à morte. Relativamente aos estádios, apesar de estarem definidos previamente, são flexíveis e podem sobrepor-se, já que cada transição envolve uma reciclagem de um ou vários estádios (miniciclo). Apesar de a carreira profissional ser marcada essencialmente pelos estádios de exploração e estabelecimento, Super perspetiva-a como algo em permanente mudança e desenvolvimento. Como principal contributo do modelo de Super (1957) para este estudo, destaca-se o facto de a carreira ser algo de idiossincrático e claramente influenciada pelas experiências pessoais, pelo autoconceito e ainda pelas estruturas sociais. A sua ênfase nas necessidades, capacidades, interesses, valores e aspirações dos indivíduos na definição da carreira constitui, sem dúvida, uma das suas maiores contribuições para esta área de estudo (Smart & Peterson, 1997).

Em síntese, revistos os principais contributos do modelo apresentado, frequentemente usado para fins de avaliação e aconselhamento, facilmente se percebe a sua riqueza, quer pela ênfase na variedade de papéis que constituem uma carreira quer pela sua natureza interativa e possibilidade de auto atualização a partir de diversas combinações de papéis de vida (Super, 1980). Tal contributo torna-se, de facto, relevante se se considerar que apenas muito recentemente se começou a privilegiar uma visão de carreira que integra todas as dimensões de vida e não apenas o trabalho. Para além disso, apenas nos últimos anos se passou a reconhecer a existência de relações estreitas entre as dimensões do trabalho e do não-trabalho, enquanto fatores importantes na compreensão das escolhas de carreira dos indivíduos, o que torna esta abordagem central na análise que os indivíduos fazem das suas carreiras, assim como na projeção que fizeram e fazem do futuro.

Concluindo esta breve exposição da teoria proposta por Super (1957, 1980), vemos que o autor nos dá uma interessante visão desenvolvimental de um dos aspetos fundamentais com que o ser humano se tem que deparar ao longo da vida, ou seja as suas escolhas vocacionais e de carreira, esta visão flexível da carreira possibilita aos indivíduos explorar miniciclos de carreira, tornando-os em maxi-ciclos sempre que for necessário (Hess, Jepsen & Dries, 2012). Em 1989, Ornstein, Cron & Slocum, estudaram 535 vendedores e descobriram que a intensão de abandonar uma organização era maior quando os indivíduos se encontravam numa fase de exploração, paralelamente, a vontade de abandonar a organização era inferior quando prevaleciam o estabelecimento, manutenção e declínio.

Hess et. al. (2012) estudaram o efeito direto das preocupações individuais de carreira no desenvolvimento de carreira, assim como a intenção de mudança de empregador, bem como o efeito do mediador do empenhamento organizacional nessa relação. Assim, foi desenvolvido um estudo com 341 colaboradores de todos os setores da indústria australiana. Esta investigação evidenciou que a fase de exploração estava relacionada positivamente com a intenção de mudança de carreira; no entanto, esta relação era mediada pelo grau de empenhamento organizacional. O estágio de Estabelecimento, por seu lado, estava negativamente relacionado com a intenção de mudança de carreira, sendo também mediado pelos níveis de empenhamento organizacional. Os resultados desta investigação aludem para a necessidade de continuar a pesquisa sobre a interação dos múltiplos fatores que influenciam a carreira.

Uma outra importante teoria focada no desenvolvimento de carreira é a teoria sociocognitiva proposta por Lent, Brown e Hackett (2002). Esta teoria parte do pressuposto geral de que os fatores cognitivos desempenham um papel extremamente importante no desenvolvimento e na tomada de decisão de carreira. De forma a esquematizar esta ideia, um pouco difusa, os autores “importam” o modelo triádico de causalidade recíproca da teoria sociocognitiva de Bandura (2001). Dentro deste, que postula a interação

bidirecional entre os atributos pessoais, o ambiente e os comportamentos, a teoria sociocognitiva da carreira enfatiza a importância das crenças de autoeficácia, das expectativas de resultado e dos objetivos pessoais. Eis uma breve explicação dos conceitos que compõem este modelo teórico:

- Crenças de autoeficácia – são os julgamentos das pessoas sobre as suas capacidades para concretizar algo. Estas crenças são deveras importantes para a tomada de decisão de carreira, uma vez que as pessoas tenderão a optar por tarefas que requeiram capacidades que elas pensem ter ou, pelo menos, se considerem capazes de desenvolver.
- Expectativas de resultados – repercussões, antecipadas pelo indivíduo, da realização de determinados comportamentos.
- Objetivos pessoais – criam determinação nas pessoas para se empenharem em determinadas tarefas e ajudam a escorar comportamentos ao longo de grandes períodos de tempo.

Estes conceitos centrais da teoria sociocognitiva de carreira relacionam-se de modo complexo. Dentro do quadro de referência do modelo triádico de causalidade recíproca da teoria sociocognitiva de Bandura (2001), podemos dizer que a interação entre os atributos pessoais, os fatores contextuais e as experiências de aprendizagem influenciam as crenças de autoeficácia e as expectativas de resultados favoráveis ao indivíduo. Estas, por seu turno, moldam os interesses e objetivos da pessoa que, possivelmente, afetarão as suas realizações.

Uma vez apresentadas as sínteses anteriores, acerca de duas das mais representativas teorias no campo do desenvolvimento de carreira, nas páginas seguintes será feita uma abordagem de carreira focada nas percepções subjetivas e idiossincráticas dos sujeitos relativas às suas preferências de carreira. Estas abordagens afastam-se assim dos aspetos desenvolvimentistas dos modelos anteriores, para se centrarem nas experiências efetivas de trabalho dos indivíduos e naquilo que constituem os valores fundamentais que orientam as escolhas de carreira individuais.

1.1.2. Modelos das Orientações de Carreira

As mudanças ocorridas no mundo empresarial e, portanto, nas carreiras estimularam o desenvolvimento crescente de modelos alternativos de carreira que conseguissem explicar melhor aquilo que começou a ser percebido como o novo estilo de carreira. Neste domínio são apresentados dois modelos centrais: o modelo das Âncoras de Carreira proposto por Edgar Schein (1996) e o modelo das Orientações de Carreira proposto por Derr (1986).

A partir de 1980, os modelos de carreira baseados em estádios tornaram-se menos adequados face às mudanças nos estilos de vida individuais e às dinâmicas impostas pelo mercado de trabalho, que se tornou mais volátil e imprevisível, passando-se então a valorizar o conhecimento das Orientações de Carreira individuais, de que são ilustrativos os modelos de orientação de carreira que procuram explorar a visão subjetiva que os indivíduos têm sobre os seus valores de carreira.

O modelo de Derr (1986) assume que a carreira pode ser interna ou subjetiva, tendo por base os motivos, valores e talentos individuais. As orientações de carreira propostas por Derr são as seguintes: Conseguir Chegar ao Topo, para estes indivíduos a motivação assenta em progredir na hierarquia organizacional, conseguir melhores lugares ou promoções sejam de carreira ou salariais; Conseguir Segurança o funcionário dedica-se incondicionalmente à sua função e recebe em troca uma carreira e estabilidade, sendo reconhecido pelo seu esforço e lealdade organizacionais; Conseguir Liberdade os sujeitos procuram, sobretudo, deter o controlo nas suas carreiras e na direção que as mesmas tomarão, no entanto, estas pessoas tendem a não estabelecer relações de amizade no local do trabalho, o que tendencialmente os catapultará para situações de maior isolamento; Conseguir Desafios trata-se de indivíduos que procuram, constantemente, novos desafios e oportunidades de trabalho desafiantes e estimulantes; e, por fim, Conseguir Equilíbrio refere-se à tendência para atingir o equilíbrio entre as várias áreas da vida, assumindo que todas têm igual importância na vida do indivíduo.

Na teoria das Âncoras de Carreira de Schein (1996) aquelas funcionam como motores que orientam as decisões e escolhas de carreira. A âncora para este autor metaforiza a necessidade de existir congruência entre os seus talentos e valores e os vigentes no local de trabalho onde opera, não existindo uma âncora leva-o a procurar novas necessidades. O conceito de âncoras de carreira está intimamente relacionado com o autoconceito que o indivíduo tem de si tendo por base as experiências vividas e que o ajudaram a construir o seu portfólio de competências/interesses pessoais e profissionais (Schein, 1996). São várias as âncoras propostas por Schein (1978, como referido em Santos, 2011): Competência técnica e funcional relaciona-se com o conteúdo técnico e funcional do trabalho, é por estas características que o indivíduo reúne condições

para se envolver em projetos desafiantes; Competência geral de gestão é a âncora na qual o indivíduo desenvolve a sua carreira com vista a uma posição de responsabilidade e gestão geral; Segurança e Estabilidade o indivíduo desenvolve a sua carreira no sentido de encontrar uma empresa que lhe proporcione segurança e estabilidade; Criatividade empresarial e Iniciativa refere-se àqueles que têm necessidade de inventar e criar algo seu; Autonomia e Independência exprime a necessidade do indivíduo estabelecer as suas próprias prioridades e horários de trabalho, gerindo autonomamente a sua vida sem os constrangimentos organizacionais; Sentido de serviço e dedicação a uma causa, esta âncora manifesta a tendência do indivíduo desenvolver a sua carreira com o fim de influenciar as relações laborais e políticas de empresa; Desafio assume a necessidade de desenvolver a carreira com finalidade de contornar obstáculos e auto superar-se; Estilo de Vida contempla a necessidade que o indivíduo tem de conseguir organizar as suas necessidades pessoais, familiares e profissionais, num equilíbrio harmonioso.

Para estes modelos, as opções de carreira são decisões muito importantes que as pessoas vão realizando ao longo da vida e cujos efeitos se repercutem em todas as áreas de vida das pessoas, nomeadamente familiar e pessoal (Gati & Tal, 2008). Schein (2006) aponta que a formação deste autoconceito só está consolidada após cinco a dez anos de experiência profissional. Perante os imperativos da sociedade moderna, o aumento da instabilidade profissional e pessoal, estas teorias começaram a ser postas em causa. Há, assim, a necessidade de aprofundar o conhecimento do processo que medeia esta tomada de decisão (Gati & Tal, 2008). Dada a exigência crescente de abertura à aprendizagem, são cada vez mais necessárias medidas e atitudes indispensáveis a uma adequada gestão de carreira (Taveira, 2004). Assim sendo, a âncora/orientação de carreira é uma consciencialização do autoconceito do sujeito que lhe possibilita tomar decisões vocacionais sem comprometer o seu self ou autoconceito. Assim, com este modelo aquilo que Schein (2006) pretende vincar é que a responsabilidade na gestão de carreira deve assentar nos próprios sujeitos enquanto a parte ativa na ação, competindo a estes últimos envolverem-se em atividades que possibilitem incrementar/desenvolver o seu autoconceito e os seus valores de carreira.

Os padrões contemporâneos de carreira já não preconizam um contrato de psicológico entre empresa e colaborador para toda a vida, nem o emprego tem esta tônica de estabilidade temporal. Efetivamente, o desenvolvimento da carreira não é linear nem seguro. Este panorama acarreta um novo desafio para a Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente, na captação, retenção, desenvolvimento do capital humano e, simultaneamente no engagement destes com a organização. É por isso que os novos modelos de carreira colocam a ênfase em noções como aquisição e desenvolvimento de competências, aprendizagem contínua ou mobilidade profissional inter-organizacional e inter-ocupacional.

1.2. Novos Modelos de Gestão Individual de Carreira: o Indivíduo como o “condutor” da sua vida

Lips-Wiersma e Hall (2007) notam uma tendência crescente dos indivíduos no assumir de responsabilidade pela sua carreira. A carreira apresenta-se ao indivíduo, e de acordo com estes pressupostos, como uma tábua rasa de oportunidades, assim este deverá assumir uma maior responsabilidade pela mesma e procurar atingir objetivos que são significativos para si e não para a organização ou sociedade em geral ou pares em particular (idem). Para tal, a par de um conjunto de competências como a pro-atividade e empreendedorismo, centrais na gestão da carreira, na perspetiva de Hall (2002), serão centrais os conceitos de resiliência e adaptabilidade, como novas atitudes que contemplam e concebem o problema da carreira de forma mais adequada e útil (ibid.). Por conseguinte, é urgente estimular o indivíduo a assumir uma maior responsabilidade no desenvolvimento de competências e no investimento em educação/formação e outros meios para adquirir continuamente conhecimento. Apesar da ênfase na autogestão de carreira, Lips-Wiersma et al. (2007) observaram que as organizações mantêm e partilham o seu interesse pela gestão da carreira dos trabalhadores, desenvolvendo algumas práticas de desenvolvimento de competências de empregabilidade, integração estratégica e cultural, gestão da diversidade e comunicação. No seu conjunto, todas estas transformações chamam a atenção para a necessidade de se promover uma responsabilidade partilhada de gestão das carreiras.

Tendo em conta tudo o que até aqui foi apresentado, percebe-se que a noção de carreira, preocupação fundamental dos académicos e dos gestores, foi amplamente explorada, dando origem a paradigmas de análise diversos, sendo que as carreiras contemporâneas já não incluem a promessa de um emprego para toda a vida nem um avanço regular na carreira (De Vos & Soens, 2008).

Claramente se impõe, nos dias de hoje, a necessidade de se adotar uma visão multidimensional de carreira, o que implica a ocorrência de profundas alterações nos pressupostos, valores e comportamentos dos gestores, assim como dos indivíduos que integram as organizações. Por conseguinte, considerar os indivíduos agentes ativos, com conhecimentos, competências, capacidades, valores necessários à consecução do seu futuro, leva-nos a percebê-los como gestores das suas carreiras. Surgem deste modo, duas novas perspetivas de carreira que se tornaram populares na literatura do tema: a carreira sem fronteiras e a carreira proteana ou proteica.

1.2.1 Carreira Sem Fronteiras

O modelo Boundaryless Career ou Carreira Sem Fronteiras foi introduzido pelo trabalho de Michael Arthur, em 1993, num célebre artigo publicado no “Journal of Organizational Behavior”. Este modelo evidencia o perfil de carreira de um indivíduo fora dos limites tradicionais, ou “sem limites” que procura desenvolver a sua policompetência e, portanto, assume diferentes desafios numa multiplicidade de organizações, assentando numa rede de relações com o exterior, proporcionando informação privilegiada e, quiçá, novas oportunidades de emprego. O profissional com padrão de carreira sem fronteiras é aquele que é independente dos padrões habituais de carreira organizacional e que procura oportunidades que vão além de um único empregador (Arthur, 1994; Arthur & Rousseau, 1996; Briscoe & Finkelstein, 2009). Arthur e Rousseau, em 1996, falaram sobre este termo como sendo usado para designar uma carreira que não se encontra ligada a uma única organização, nem se perspetiva como uma unidade única de progressão estabelecida. Para ser considerada sem fronteiras uma carreira deve, de acordo com os mesmos autores ter os seguintes atributos:

- Transpor as fronteiras de empregos distintos; uma carreira que existe por si e que é valorizada para além do empregador;
- Uma carreira apoiada por múltiplas redes de informação ou relacionamento;
- Uma carreira que se afasta do padrão tradicional de hierarquia e progresso, rigidez e unidirecionalidade;
- Carreira que privilegia os papéis pessoais e familiares em detrimento do organizacional;
- Uma carreira onde o indivíduo assume o controlo na determinação do seu futuro sem se limitar pelas barreiras organizacionais.

A ideia que estrutura e subjaz a carreira sem fronteiras é a facilidade de mobilidade inter-organizacional e mesmo ocupacional. Com base nesta pressuposição Sullivan e Arthur (2006) elencaram quatro padrões de carreira com base na mudança física e psicológica tida ao longo da carreira. Pretende-se vincar a imagem de carreira como algo: físico e psicológico, objetivo e subjetivo (Briscoe & Hall, 2006). Assume-se estar perante a mobilidade física quando o indivíduo muda de organização, ou, de uma forma mais ampla, quando muda de empregos, organizações, profissão ou países (Sullivan & Arthur, 2006). Por seu turno, o indivíduo pode ser chamado a ultrapassar outras fronteiras, como, por exemplo, conciliar a vida profissional com a pessoal ou desenvolver competências de empregabilidade. Tais barreiras adotam uma dimensão mais psicológica e não exigem mobilidade física. Neste contexto, para Sullivan e Arthur (2006), a mobilidade pode ser definida como “a cognição de que a capacidade de mobilidade [física ou psicológica]

existe, na mente do profissional que constrói a sua carreira” (Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartman & Henderickx, 2008, p. 213).

Inkson e Arthur (1999) definiram algumas características essenciais numa carreira sem fronteiras: 1. proatividade na adaptação à mudança no local de trabalho, 2. foco na organização, 3. Aumento de redes de relacionamento interpessoal e ter bom relacionamento, 4. atividades coincidentes com capacidades e conhecimentos, e 5. monitorizar o saber como, porquê e quem. Vejamos, a figura 1 adaptada de Sullivan e Arthur (2006, p.22).

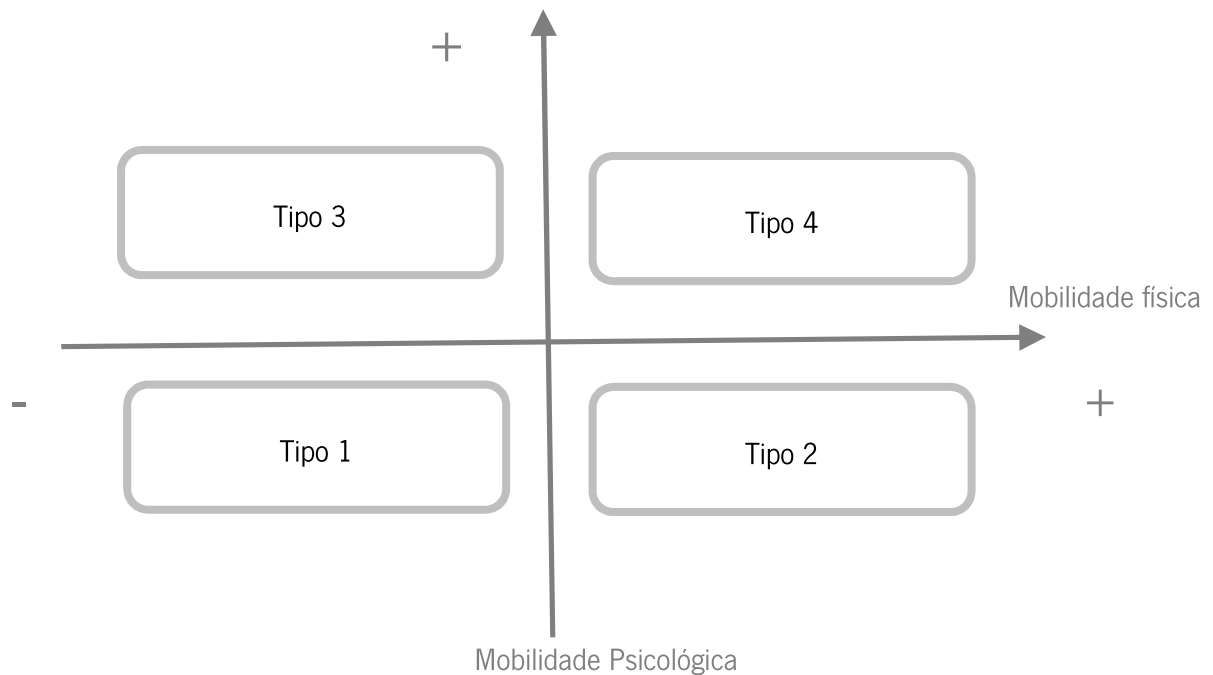


Figura 1: Tipologia de carreira sem fronteiras

Os tipos de carreira sem fronteira caracterizam-se por: no Tipo 1 o sujeito não reúne nem as condições psicológicas para a transição nem tem possibilidades de mobilidade física dentro das oportunidades em aberto; no Tipo 2 caracteriza-se pelos indivíduos que têm reunidas as condições para que exista mobilidade entre fronteiras organizacionais, mas psicologicamente não está ainda preparado para o fazer; no Tipo 3 encerram-se os indivíduos que reúnem as condições psicológicas para encetar um processo de transição, mas não surgiu ainda a oportunidade física para o fazer; finalmente, no Tipo 4, ou seja consideram-se neste nível os candidatos que reúnem as competências psicológicas e físicas para a transição. Salienta-se que neste perfil de carreira o indivíduo não está focado em construir uma carreira na sua atual entidade patronal, nem em progredir na hierarquia, mas em se auto desafiar e em encontrar objetivos na sua carreira. Esta carreira

implica uma mobilidade irregular e imprevisível, tanto no desafio, como na remuneração entre atividades seja na empresa atual ou fora dela.

Dowd e Kaplan (2005) realizaram um estudo com universitários norte-americanos a fim de perceber qual a sua orientação de carreira. Assim, foram criados dois grupos: acadêmicos que perspetivam a carreira de uma forma mais tradicional e linear, contemplando sujeitos em fases iniciais de carreira ou mais avançadas. Estes são os profissionais que colocam na instituição o poder de controlar as suas carreiras. O outro grupo de universitários perspetivam a carreira de uma forma menos rígida, sem estar demarcada pelas imposições organizacionais, são trabalhadores independentes que não circunscrevem a sua atividade ao ambiente académico. Estes profissionais têm habitualmente uma rede de contactos maior que funciona como um sistema de apoio profissional.

A carreira sem fronteiras encerra em si, alguns problemas, se as empresas/profissionais não estiverem devidamente informados. Gunz, Evans e Jalland, (2000), destacam algumas destas barreiras que se colocam a este modelo de carreira: os empregadores podem ter reservas em contratar profissionais que não possuam determinadas características profissionais ou cuja mobilidade elevada suscita algumas dúvidas quanto á estabilidade destes profissionais. Paralelamente, podem optar por realizar recrutamentos internos, bloqueando assim o acesso a estes profissionais. Similarmente, os próprios indivíduos podem ter dificuldade de se integrarem no mercado por considerarem que as empresas não estão flexíveis às suas exigências e, por vários impedimentos organizacionais, não têm a possibilidade de circular abertamente. O estudo de King, Burke e Pemberton, (2005) vai precisamente nesta linha de encontrar os problemas associados a uma carreira sem fronteiras, evidenciando que profissionais com experiências profissionais consolidadas mas retiradas de múltiplos contextos de trabalho podem ter mais dificuldade em ser os selecionados para funções que requeiram uma maior estabilidade profissional.

Hess, Jepsen, e Dries (2012) examinaram o efeito das preocupações individuais de carreira e a intenção de mudança de emprego, bem com a relação moderadora do empenhamento organizacional entre elas. A partir da investigação realizada com 341 colaboradores de empresas australianas, foi patente as preocupações de exploração relacionadas com o empregador e a intenção de mudança de carreira. Com esta investigação foi possível constatar que o empenhamento afetivo variava contrariamente à vontade de explorar alternativas de carreira, isto é, quanto mais elevado o empenhamento organizacional afetivo menor as intenções de mobilidade profissional. Este estudo mostra, assim, que a adoção de uma carreira sem fronteiras poderá depender de outras variáveis moderadoras, como o empenhamento organizacional, assim como de um conjunto de fatores contextuais e organizacionais. Em 2012, um dos autores do estudo anterior, juntamente com Van Acker e Verbruggen, procuraram evidências empíricas para as abordagens defendidas

pela gestão de talento e a literatura de carreira. Foram estudados três tipos de colaborador, mediante a sua avaliação de potencial: High potentials, Key Experts e Average Performers. Perceberam que os indivíduos considerados com High potentials e Key Experts reportavam níveis de segurança profissional mais altos e incrementos salariais significativos desde a sua entrada, comparativamente com os Average Performers. Adicionalmente, os High potentials reportavam maior suporte organizacional, maior número de promoções e maior comprometimento organizacional. Todavia, os indivíduos que as organizações consideram como High Potentials, ou os Melhores, são também os que manifestam perfil de carreira mais tradicional. A investigação aponta que as carreiras mais tradicionais conferem maior satisfação que as carreiras sem fronteiras, caracterizadas por elevada mobilidade profissional. Os resultados mostram, ainda, que o perfil individual de carreira é influenciado pelo estilo e desempenho do líder, mais do que uma simples orientação individual.

O conceito de carreira sem fronteiras foi introduzido pela primeira vez em 1993 (Arthur, 2014) e desde então o que aconteceu no panorama de investigação internacional sobre o tema? Parecem existir três grandes áreas de estudo entre os investigadores: uma destas áreas mais centrada nos debates internos entre peritos de carreira, outra mais focada em desenvolver novas soluções, e a terceira focada em encontrar pontos comuns desta área com outras disciplinas. Começou-se cada vez mais a perceber que as reflexões internas não contribuem para o desenvolvimento do conhecimento, assim, nos últimos vinte anos houve um foco por parte dos estudiosos em adicionar novas contribuições à área. Existem desenvolvimentos acerca das razões da mobilidade entre empregadores, por exemplo, o comportamento de procura constante de emprego e a necessidade de permanecer empregado perante a economia nem sempre muito favorável (Direnzo e Greenhaus, 2011), as vantagens indirectas da especialização como sinal para a futura mobilidade profissional (Ferguson & Hasan, 2013), e o papel das empresas de head-hunting na ajuda e identificação de potenciais candidatos e algum marketing comercial sobre os mesmos para assumirem determinadas posições disponíveis em empresas clientes (Hamori, 2010). Claramente este conceito encerra em si uma imensidão de oportunidades de pesquisa e de desenvolvimento de conhecimento.

1.2.2. Carreira Proteana ou Proteica

Considerar os indivíduos agentes ativos, com conhecimentos próprios, competências, capacidades, valores necessários para a concretização do seu futuro, faz com que perspetivemos o sujeito como elemento ativo da sua carreira. Não obstante, impõe-se perceber como alguns indivíduos têm feito a gestão da sua

carreira, sendo para tal imprescindível clarificar o significado da expressão “proteana” largamente utilizada no estudo das carreiras contemporâneas.

No Concise Oxford Dictionary (1990), a definição do termo implica “assumir diversas formas” ou “versátil” (p. 960). Simultaneamente, no Webster’s Dictionary (1971), pode ser encontrada a seguinte definição - “assumir prontamente diferentes formatos; extremamente variável” (p. 670). Relembre-se, a este propósito, que a expressão carreira proteana faz referência a um deus marinho (Proteus), o deus do mar que possuía a capacidade que o tornava distinto de todos os restantes deuses (Inkson, 2006). Este deus que era capaz de mudar pela sua própria vontade, na teoria defendida por Hall (1976), ser proteano significa ser capaz de desempenhar vários tipos de papéis e de ter um papel ativo nessa mesma gestão. Esta carreira é desenhada pelo indivíduo, não pela organização que representa, podendo ser redirecionada para atender às necessidades do sujeito. Há, assim, um claro enfoque na pessoa no qual aquela, e não a organização, passa a controlar a sua própria carreira. A carreira proteana é gerida pelo indivíduo e não pela organização, baseando-se em objetivos idiossincráticos transversais a toda a vida do indivíduo que o torna independente da obtenção ou não sucesso ou de recompensas materiais (como o salário ou a progressão na carreira ou o poder), envolvendo, marcadamente, o reconhecimento e a empregabilidade (Inkson, 2006). Hall (2004), aquando da análise do instrumento de medida de atitudes de carreira proteana apercebeu-se de dois fatores essenciais: a orientação para valores e a liberdade para gerir a própria carreira. Fazendo uso de metáforas, um indivíduo com uma carreira proteana encontra-se em navegação e vai definindo o seu trajeto em função dos seus objetivos e da mudança das condições ao invés de viajar num comboio que não é conduzido por ele (idem, p. 8). As atitudes proteanas estão positivamente correlacionadas com as personalidades proactivas, autenticidade de carreira, abertura a experiência e orientação para objetivos (Briscoe, et al., 2006).

Na visão de outros autores, estas mudanças pelas quais os profissionais passam, podem assumir-se como mecanismos de defesa perante a instabilidade do meio. O conceito de carreira proteana descreve o estilo de carreira em que o comportamento vocacional é gerido pelo próprio sujeito. Para ser considerada carreira proteana ela tem de ser gerida proativamente pelo sujeito e é avaliada pelo seu sucesso de acordo com critérios individuais (Hall, 2002). Segundo Briscoe, Hall e DeMuth, (2006), para que uma carreira seja considerada proteana é necessário cumprir duas condições: que os valores do sujeito pautem a sua carreira e as opções/julgamentos que faz; que o indivíduo se adapte às exigências e aprendizagens externas. A verdadeira ênfase na carreira proteana tem a ver com o compromisso do indivíduo em fazer a gestão da sua própria carreira. Neste sentido a versatilidade, a flexibilidade e a adaptabilidade passaram a ser as competências mais valorizadas, tanto a nível do trabalhador, como do ponto de vista da organização que o emprega. O padrão de carreira proteana está marcado tanto por elevados níveis de competência e adaptabilidade, como por elevada identificação do autoconceito com o trabalho realizado.

Assim, segundo Hall (2004), os sujeitos têm níveis de autoconhecimento suficientes para perceberem as suas competências e agirem em conformidade com o mundo profissional por forma a concretizarem as suas intenções e, portanto, agirem de modo versátil e flexível perante qualquer mudança conforme está representado na figura 2. Nesta figura exemplifica-se a carreira de evitamento que representa um padrão de carreira oposto que se caracteriza por níveis baixos de competência e adaptabilidade e elevados níveis de identidade. Por norma, estes são indivíduos que apresentam um bom autoconceito, não se percecionando como competentes para lidar com a mudança, evitando tomar decisões de carreira. Por seu turno, a carreira rígida marca um padrão vincado pela baixa adaptabilidade e baixo autoconceito. Neste caso, os indivíduos não têm uma imagem muito clara de si, definindo-se exclusivamente através do trabalho, nem se percecionam como competentes para lidar com a mudança, assumindo uma postura de maior resistência. No caso da carreira reativa, há elevados índices de adaptabilidade e baixo sentido de identidade. Neste caso, os indivíduos percecionam-se como tendo as competências necessárias para se adaptarem às mudanças, mas não conseguem ser pró-ativos face à mudança, segue a figura 2 da tipologia de carreira proteana, baseada em Hall (2004, p. 7).

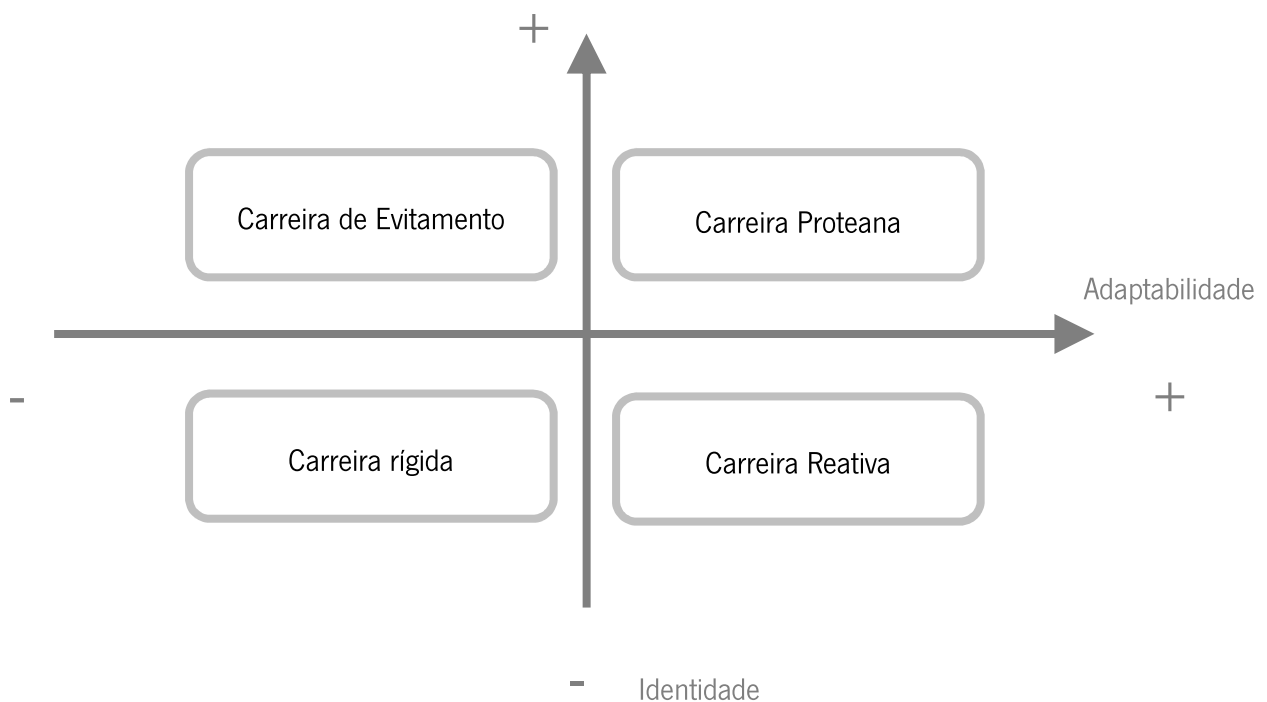


Figura 2: Tipologia de carreira proteana

Verbruggen e Sels (2007) estudaram o papel da autogestão no processo de gestão do aconselhamento vocacional em 202 profissionais. Este estudo teve vários momentos de avaliação: na primeira e última sessão e após 6 meses da conclusão da última avaliação. Este estudo sugeriu-nos que

existe uma melhoria progressiva na gestão de carreira e da atenção a estes mesmos fatores à medida que o processo de acompanhamento se vai desenrolando. Simultaneamente os profissionais que estavam mais empenhados na sua autogestão de carreira apresentavam níveis de satisfação superiores com a mesma com o passar do tempo.

De Vos e Soens (2008) estudaram a relação da carreira proteana com as medidas de insight sugeridas por London (1993) que se refere ao realismo e clareza dos objetivos de carreira, e autogestão, a percepção de empregabilidade (medida através de três itens) e a satisfação com a carreira de 289 profissionais belgas que participaram (e terminaram) em processos de orientação vocacional há pelo menos seis meses. A investigação demonstrou que as atitudes de carreira proteana estão significativamente relacionados com o insight de carreira e o comportamento de autogestão. Paralelamente, percebeu-se que o insight de carreira está positivamente relacionado com a percepção de empregabilidade e a satisfação com a carreira, já a autogestão não se mostrou relacionado com nenhum dos dois fatores. Este estudo demonstrou que é o insight de carreira que medeia a relação entre adoção de atitudes de carreira proteanas e a satisfação e empregabilidade percebida. Esta investigação comprova que os indivíduos com perfil de carreira proteana são também aqueles que evidenciam maior satisfação com a carreira e maior percepção de empregabilidade. Acrescente-se apenas que a carreira dos indivíduos pode assumir, em maior ou menor grau, uma orientação proteana. Se nem todos os indivíduos são capazes de lidar construtivamente com as ruturas que vão experimentando ao longo do seu percurso profissional, outros são capazes de as gerir eficazmente e adaptar-se aos novos desafios com que vão sendo confrontados, apostando na aprendizagem contínua e baseando-se numa conceção muito própria de sucesso, aspetos centrais na gestão da empregabilidade, embora tal ponto de vista não seja corroborado por De Vos e Soens, (2008). Segundo estes autores, os colaboradores com uma visão mais tradicional da sua atitude de carreira tendem a adotar uma postura mais passiva na gestão de carreira e aguardar indicações da organização, enquanto que os colaboradores com uma atitude mais proativa têm um claro sentido de identidade e são mais focados na tomada de decisão, por forma a atingir o sucesso de carreira.

Tal como ocorre com a carreira sem fronteiras, também na carreira proteana se perspetiva a capacidade do indivíduo para a mudança como estando mais relacionada com fatores psicológicos, ou seja, mais do que existirem as condições físicas para a mudança é importante que o sujeito se perspetive como reunindo as competências para essa mudança. É imperativo existirem mais estudos empíricos sobre este modelo de carreira para enriquecer a teoria a respeito do tema (Briscoe et al., 2006; Pringle & Mallon, 2003).

1.2.3. Carreira Proteana e Carreira Sem Fronteiras: Combinações e Implicações

Estes dois tipos de orientações de carreira não podem ser vistos como opostos, mas confluentes: enquanto a carreira sem fronteiras perspectiva infinitas possibilidades que a carreira possui sendo que o indivíduo deve aproveitá-las para seu usufruto (Briscoe et. al., 2005). Por seu turno, a carreira proteana enfatiza uma abordagem diretiva na condução da carreira sendo aquela dirigida pelos valores do indivíduo. Ambos os modelos de carreira vêm ajudar a definir as relações atuais económicas e de emprego onde prima a menor lealdade, maior mobilidade e menor certeza na relação entre empregado-empregador.

Briscoe e DeMuth (2006) descobriram que os gestores em múltiplas organizações eram percebidos como tendo muitas características proteanas, nomeadamente atenção aos valores pessoais e o enfoque no balanceamento entre a vida pessoal e profissional, mas que simultaneamente não evidenciavam um padrão de mobilidade física característico da carreira sem fronteiras. Esta evidência ajudou a perceber que podemos ter padrões psicológicos de carreira sem fronteiras ou proteanos elevados sem que isso pressuponha necessariamente uma mudança física/organizacional (Briscoe et al., 2006).

Numa pesquisa desenvolvida com alunos brasileiros, conduzida por Oliveira (2010) pretendia-se identificar quais as principais características dos alunos e ex-alunos de pós-graduação em relação à carreira e relacionar estes padrões com os modelos de carreira. Para cumprir este pressuposto definiram-se as dimensões a avaliar: Modelos tradicionais – estabilidade, reconhecimento e status e crescimento na hierarquia; Carreira sem fronteiras – mobilidade física e psicológica; Carreira Proteana – autogestão e orientação para valores. Esta investigação revelou que a orientação do indivíduo face à carreira não se encontrava correlacionada com o género, mas com o tipo de emprego e a possibilidade de mobilidade organizacional. As evidências empíricas do estudo sustentaram as ligações existentes entre a orientação proteana de carreira e a carreira sem fronteiras ou boundaryless career (Oliveira, 2010).

Apesar de se visualizar uma relação entre estes dois construtos (orientação proteana de carreira e carreiras sem fronteiras) e de serem, por vezes, utilizados como sinónimos, importa esclarecer que são conceitos distintos. Briscoe e DeMuth (2003) verificaram que embora alguns indivíduos possam exibir

características de carreira proteana, não revelam interesse pela mobilidade física, um dos elementos centrais nas carreiras sem fronteiras (como referido em Briscoe & Hall, 2006).

Para além desta categorização, outros autores sugerem ainda combinações entre a orientação proteana e sem fronteiras, o que permite obter dezasseis perfis de carreira, enfatizando a importância de tal categorização, quer no sentido de dar resposta aos desafios e oportunidades que são relevantes para os indivíduos, quer para as organizações ou outras entidades que estejam envolvidas no desenvolvimento da carreira (Briscoe & Hall 2006; Segers et al., 2008). Estas combinações representam um perfil de carreira que é elevado ou baixo em quatro áreas: orientação para valores, autogestão (ambos equacionados para sugerir uma orientação de carreira proteana), mobilidade física e psicológica (ambos considerados no caso da carreira sem fronteiras). Há um total de dezasseis perfis de carreira, porém os autores Briscoe e Hall (2006) detalham oito e identificam alguns desafios de desenvolvimento e oportunidades interessantes, quer para o indivíduo quer para as organizações, ou para profissionais de orientação vocacional, grupos de apoio ou outros profissionais cuja finalidade se destine apoiar indivíduos no desenvolvimento das suas carreiras. Segundo Briscoe e Hall (2006), os indivíduos cujo perfil de carreira se enquadra na categoria dos “Encurralados/Perdidos” (Trapped/Lost) tendencialmente manifestam níveis baixos nas quatro dimensões da carreira proteana e sem fronteiras. Quando se usa a expressão “Perdidos”, pretende vincar-se a desvalorização dos valores ou perspetivas de carreira sem fronteiras. Este perfil acaba por restringir as possibilidades de desenvolvimento da carreira destes indivíduos já que eles percecionam pouco controlo sobre o desenrolar da mesma. No intuito de manter o status quo, e em grande medida devido à sua passividade e incapacidade para ver outras possibilidades, estes indivíduos adotam um comportamento mais reativo do que pró-ativo, reagindo por forma a garantir a sua sobrevivência. Estes sujeitos têm sucesso mais pela sorte e pelo acaso do que pelo seu próprio mérito.

Betz (1992, 2002, como referido em Briscoe & Hall, 2006) sugere que o desenvolvimento da carreira passa, principalmente, pela clarificação de valores e aumento da autoeficácia. Trata-se, essencialmente, de clarificar prioridades, melhorar a gestão de competências de carreira e encorajar a exploração, quer interna (de valores e interesses) quer externa (oportunidades disponíveis no meio envolvente), assim como estimular e reforçar a autonomia (Ryan & Deci, 2000 como referido em Briscoe & Hall, 2006). O risco que pode estar envolvido nestas situações é o de evitamento de experiências e intervenções que podem ajudar os indivíduos a adaptarem-se ao contexto económico atual. Outro perfil de carreira, diferente do anterior, é o denominado por “Encurralados/Perdidos”, é aquele a que Briscoe e Hall (2006) chamaram de “Fortificados/Entrincheirados” (Fortressed). Estes indivíduos têm os valores bem definidos, porém, não perspetivam outras oportunidades ou outras orientações para além das fronteiras físicas e psicológicas da organização onde trabalham. Estes indivíduos apenas se satisfazem em contextos onde existe uma forte compatibilidade entre

os seus valores e a estabilidade de carreira. Assim sendo, que desafios existem neste contexto? Assume-se que, para estes indivíduos, é necessário encontrar uma situação estável (nomeadamente, uma organização, uma oportunidade de negócio, entre outros) que corresponda aos seus valores claramente definidos. Procurar-se-á aumentar a autogestão da carreira, pois este tipo de indivíduos procura uma organização estável e se não a encontrar poderá não se adaptar. Neste caso, tem-se como objetivo alargar o leque de oportunidades para a exploração de possibilidades além-fronteiras da organização e desenvolver competências essenciais para o desenvolvimento e crescimento individual.

A perspetiva do “Nómada” (The wanderer), outro perfil de carreira, é a de um indivíduo com elevada mobilidade física, mas não psicológica, e com níveis reduzidos nas dimensões de orientação proteana. O indivíduo está disposto a aceitar qualquer oportunidade e não perceciona as barreiras organizacionais ou geográficas como obstáculos. A limitação destes indivíduos prende-se com o facto de não terem competências de mobilidade psicológica tão desenvolvidas quanto as físicas. Neste sentido, não são verdadeiramente autodirigidos em termos de valores ou de gestão de carreira, são essencialmente controlados pelas oportunidades em vez de as dirigirem. O desafio para indivíduos com este perfil de carreira é basicamente descobrir novas “viagens” que possam fazer. Relembre-se que, de forma a mudar este padrão de carreira, os indivíduos devem aprender a ajustar-se aos seus valores e não cederem a todas as oportunidades que surgem. Por seu turno, o “Idealista” (The idealist) é fortemente orientado por valores e caracteriza-se por níveis elevados de mobilidade psicológica, mas não se interessa especialmente pela autogestão da carreira nem em ultrapassar barreiras físicas. O desafio para estes indivíduos consiste em encontrar, manter e proteger uma organização que lhes permita ser idealistas, mas não lhes exija flexibilidade física. Trata-se, acima de tudo, de encontrar organizações que combinem valores e curiosidade, mas não exijam mobilidade. No sentido de permitir o desenvolvimento da carreira, dever-se-á encontrar desafios que empurrem o indivíduo para fora da sua zona de conforto e ajudá-lo a desenvolver competências de adaptabilidade.

O “Indivíduo Organizacional” (Organization man/ women) possui fortes competências de gestão de carreira, mas não tem claramente definidos os seus valores, apresenta elevada mobilidade psicológica, mas não física. Este grupo de indivíduos gere as suas carreiras em função das necessidades das organizações, mas as suas necessidades (em termos de valores) não são claras e, por isso, também não são valorizadas. Apesar de não estarem interessados na mobilidade física, estão disponíveis para trabalhar para além das fronteiras físicas da organização. O indivíduo ou a organização podem ter sucesso e reconhecimento externo, porém este não desenvolverá plenamente o seu potencial porque não tem os seus valores suficientemente clarificados. Experiências que forcem os indivíduos a sair das zonas de conforto podem dar origem à introspeção e clarificação de valores para este perfil (Carver & Scheier, 1981, Maslow, 1962, como referido

em Briscoe & Hall, 2006). O indivíduo com um perfil de “Forte Cidadania” (Solid Citizen) apresenta uma orientação proteana da carreira, na medida em que faz a autogestão da carreira que é fortemente orientada por valores. Apresenta a mobilidade psicológica, mas não física, situação que tanto pode explicar-se pelas suas preferências como pelas circunstâncias. Ainda que possam abraçar uma multiplicidade de oportunidades de carreira, a mudança constitui-se como uma ameaça. As organizações devem reconhecer, quer as suas limitações, ao nível da mobilidade, quer os seus potenciais contributos, para o desenvolvimento das mesmas. Alguns indivíduos poderão assumir a responsabilidade pela gestão da sua carreira e podem estar disponíveis para trabalhar fora dos contextos organizacionais, mas, ainda assim, podem não ser orientados por valores. A estes últimos corresponde o perfil denominado de “Mercenário” (Hired gun/hired hand). O desafio passa por identificarem as melhores oportunidades e tirarem a máxima vantagem das mesmas e acreditarem nas suas capacidades. Procurar-se-á, principalmente, converter indivíduos talentosos e conscientes em líderes com noção forte das prioridades. Por fim, os autores falam do “Arquiteto/Escultor da própria carreira” (Protean career architect), para caracterizar os indivíduos que combinam o potencial da orientação proteana de carreira e o das carreiras sem fronteiras, demonstrando mobilidade física e psicológica, orientação para valores e comportamentos de gestão da carreira. É um perfil pouco frequente nas organizações e é um desafio a escolha do local onde estes indivíduos vão aplicar as suas competências.

Na opinião de Briscoe e Hall (2006), compreender os pontos fortes de cada perfil de carreira permitirá, de forma mais cuidadosa, desenvolver combinações de competências de carreira, cuja relevância foi recentemente demonstrada na literatura (Zenger & Folkman, 2002 como referido em Briscoe & Hall, 2006). A este respeito, Lips-Wiersma e Hall (2007) notaram uma tendência crescente dos indivíduos no assumir de responsabilidade pela sua carreira. A carreira é percebida como uma tábua rasa de oportunidades, por conseguinte o indivíduo deverá assumir uma maior responsabilidade pela mesma e procurar atingir objetivos que são significativos para si e não para outros atores grupais. Para tal, a par de competências de pró-atividade e empreendedorismo, centrais na gestão da carreira, na opinião de Hall (2002), serão centrais os conceitos de resiliência e adaptabilidade, como novas atitudes que contemplam e concebem o problema da carreira de forma mais adequada e útil. Por conseguinte, urge incitar o indivíduo a assumir uma maior responsabilidade no desenvolvimento de competências e no investimento em educação e outros meios para adquirir conhecimento.

Por forma a sistematizar as principais características dos modelos nucleares de carreira expressos nesta revisão de literatura sugerimos o quadro 1, construído a partir de Hall (1996, como referido em Arnold & Cohen, 2008) e Andrade (2009) onde se documentam as principais diferenças e características das orientações/preferências de carreira.

QUADRO 1: Os três modelos de carreira, os seus pressupostos e manifestações

Modelos de carreira	Pressupostos	Manifestações
Carreira Proteana	A carreira é gerida pelo sujeito e não pela organização. Nesta carreira o indivíduo é independente de influências externas. A personalidade do sujeito é pró-ativa e a carreira é gerida pelo sujeito sendo redirecionada aquando das necessidades da pessoa.	<ul style="list-style-type: none"> - O indivíduo gere a sua carreira criando as suas próprias oportunidades; - Define os seus critérios de sucesso e age em conformidade com os mesmos
Carreira Sem Fronteiras	O indivíduo gere a sua própria carreira, cultivando relações numa constante busca por conhecimento e recursos externos. A carreira do sujeito faz-se para além das fronteiras do empregador com base nas razões e motivações individuais. Personalidade pró-ativa com padrões de mobilidade física e psicológica.	<ul style="list-style-type: none"> - O indivíduo opta por interagir com pessoas e organizações para além das fronteiras da empresa atual; - Vontade de trabalhar em diferentes empresas ao longo da carreira; - Atitude pró-ativa na procura de novas aprendizagens.
Carreira Tradicional	Modelo predominante até aos anos de 1980, onde a pessoa trabalhava toda a vida numa única empresa. Carreira sustentada na estabilidade, na interdependência entre a empresa e o indivíduo, transferência de conhecimento dentro da organização.	<ul style="list-style-type: none"> - O indivíduo prevê continuar na mesma empresa toda a vida, as mudanças causam-lhe apreensão e desconforto. - Carreira desenvolve-se para dar resposta às necessidades da empresa. - Vontade de progredir na hierarquia pois é visto como aumento de poder e status.

Procura passar-se a mensagem de que tal opção de gestão de carreira permitiria igualmente conciliar as práticas organizacionais e os comportamentos dos indivíduos (Gomes et. al., 2008). Um estudo conduzido por Rodrigues, Guest, Oliveira & Alfes, (2015) com 655 sujeitos num conjunto de 19 empresas em Portugal reforçaram as conclusões já retiradas acerca da carreira proteana pelos estudos de Baruch e Quick (2007) e De Vos e Soens (2008). Esta investigação evidenciou, ainda, que os trabalhadores com elevado perfil de carreira sem fronteiras, têm igualmente elevada insatisfação pessoal e profissional, portanto, maior tendência à mudança de emprego. Este estudo revelou ainda que colaboradores com orientações de carreira proteana demonstram melhores níveis de performance na sua função e têm maior empenhamento organizacional, já os colaboradores com perfil sem fronteiras evidenciam menores níveis de performance e uma maior vontade em assumir um novo desafio profissional, quer do ponto de vista físico, como psicológico.

Na mesma linha do estudo anterior, uma investigação conduzida por Çakmak-Otluglu (2012) na Turquia, onde foi estudada a relação entre a carreira proteana e sem fronteiras no empenhamento organizacional, revela que o apoio da chefia moderava essa relação com a empresa e, portanto, a intenção de permanência ou mudança desses profissionais. Este estudo teve como amostra 380 funcionários de uma organização. O autor conclui que a orientação para a mobilidade organizacional daqueles estava negativamente relacionada com as dimensões do empenhamento organizacional.

Em síntese, os modelos de carreira são bastante distintos entre si. Cada um deles encerra em si uma análise ao conceito comum tendo por base as mudanças estruturais e organizacionais. Alguns são mais abstratos e difíceis de materializar, outros tentam procurar alguma objetividade para este domínio. Ainda assim, há ainda alguma escassez de investigação quanto à aplicabilidade destes conceitos aplicados às carreiras contemporâneas. No contexto português são escassos os estudos sobre estes novos modelos de carreira, pretendendo a atual dissertação dar um contributo nesse sentido.

CAPITULO 2: O SUCESSO NA CARREIRA: SIGNIFICADOS E PERSPETIVAS

2.1. A distinção entre sucesso objetivo e subjetivo na carreira

A definição de sucesso na carreira nem sempre é uma tarefa fácil dada a multiplicidade de perspectivas. Seibert e Kraimer (2001) perspectivam o sucesso de carreira, como a acumulação de resultados de trabalho e resultados psicológicos positivos, e que resultam da experiência de trabalho individual. Deriva do latim *succedere* que significa ter sucesso ou seguir, ou seja, consequência ou resultado positivo (Gunz & Heslin, 2005). Comumente na literatura é apontada como definição mais ajustada à experiência de carreira de sucesso a que refere tratar-se “da prossecução de objetivos de elevado significado para o indivíduo, em vez de se tratar de metas determinadas pelos pais, por colegas, pela organização ou pela sociedade em geral” (Mirvis & Hall, 1994, como referido em Dries, 2011, p. 366). Isto significa que a percepção de sucesso na carreira está intimamente ligada aos significados subjetivos que o indivíduo atribui á definição de sucesso e que podem ser múltiplos e específicos de cada um. Na linha desta definição, todos os profissionais têm carreiras que podem ser perspectivadas como bem-sucedidas de uma perspectiva ou de outra. Mas se a teoria destes autores estivesse correta, muito provavelmente não teríamos profissionais que se sentem pouco realizados nos seus locais de trabalho, situação que não acontece.

Antes de explicarmos em maior detalhe o significado de carreira de sucesso, convém diferenciar dois tipos de percepção de sucesso de carreira: a objetiva e a subjetiva. Ao longo do tempo os investigadores têm tentado diferenciar a carreira objetiva da carreira subjetiva (Feldman & Ng, 2007). Para conseguirmos medir a carreira de sucesso objetiva necessitamos de avaliar fatores extrínsecos, como: nível académico, nível de progressão alcançado, salário conquistado, prémios, menções honrosas, entre outros. Por seu turno, de acordo com estes autores, estudar a carreira de sucesso subjetiva, pressupõe tipicamente estudar atitudes, emoções e percepções dos sujeitos para com as suas conquistas e sucesso atingido, neste tema os investigadores estudam variáveis como a satisfação profissional, empenhamento organizacional e identificação profissional (Hall, 1976; Judge, Cable, Boudreau, & Bretz, 1995, como referido em Feldman & Ng , 2007). Vejamos uma explicação mais detalhada da distinção entre as duas perspectivas de carreira de sucesso.

Carreira Objetiva de Sucesso. A literatura sobre o tema assume que as mais altas posições hierárquicas numa organização são perspetivadas como carreira de sucesso. Existe alguma intencionalidade na literatura em apontar como requisitos de carreira de sucesso a existência de uma formação académica e a posição de entrada, como aqueles que conferem maiores possibilidades de rápida progressão e de sucesso de carreira (Gattiker & Larwood, 1986). Ao longo dos tempos, a investigação deste tema tem usado um único item para avaliar o sucesso de carreira: alguns definiram sucesso como a combinação do nível hierárquico e o salário, autores como Pfeffer (1977) usaram apenas o salário para medir o sucesso.

Arthur e Rosseau (1996) defendem que mais de 75% dos artigos publicados entre 1980 e 1994 sobre o sucesso de carreira assentavam nos fatores objetivos de sucesso. Friedman e Greenhaus (2000, como referido em Heslin, 2005) estudaram as orientações de 800 profissionais que indicaram a importância relativa de 15 fatores de uma carreira de sucesso, esta análise resultou em 5 critérios, como: status profissional, tempo para si próprio, desafio, segurança e a componente social da vida. Com exceção do status todos estes fatores manifestam alguma ênfase na dimensão subjetiva de sucesso na carreira, que vai para além do prestígio, poder, dinheiro e posição de carreira. Porém, ter salários elevados, promoções, não é necessariamente sinónimo de pessoas orgulhosas e com perceções de sucesso na carreira. Portanto, a equação ideal de estudo destes fatores de sucesso de carreira terá, sempre, de aliar as componentes objetivas e subjetivas de sucesso de carreira.

Carreira Subjetiva de Sucesso. Esta definição de carreira de sucesso encerra em si fatores mais intrínsecos e idiossincráticos. A carreira interna/subjetiva encerra as preferências individuais de desenvolvimento de carreira de cada sujeito, que se traduzem na sua própria experiência individual de sucesso (Gattiker & Larwood, 1986). Heslin (2005) refere que os indivíduos que perspetivam a sua carreira como bem-sucedida são tendencialmente aqueles que estão mais satisfeitos na sua função. O sucesso subjetivo de carreira é assim frequentemente equacionado com elevada satisfação profissional intrínseca, embora a sua multiplicidade de significados não se esgote nesta equação.

Nesta matéria, o estudo qualitativo de Ituma, Simpson, Ovadje, Cornelius e Mordi (2011) realizado com gestores nigerianos revela que, contrariamente aos países de cultura ocidental, estes indivíduos privilegiam fatores objetivos de sucesso carreira em detrimento dos subjetivos. Este estudo reforça a necessidade das empresas/escolas que pretendam iniciar o seu processo de internacionalização terem, cada vez mais, que se ajustar à realidade local e ajustar as suas ferramentas e processos de Recursos Humanos às populações locais, não assumindo as práticas ocidentais como ajustadas a todos os contextos.

Nabi (2001) verifica que a investigação acerca da carreira apontava diferenças nos fatores preditores do sucesso de carreira entre homens e mulheres, por exemplo, o salário auferido. Assim, o autor resolve ir mais a fundo na questão e tentar compreender melhor as diferenças entre homens e mulheres na previsão do sucesso de carreira percebido. Foram usadas duas medidas: Sucesso intrínseco na função e Sucesso de Carreira Percebido e como preditores foram usadas as percepções de políticas organizacionais e as estratégias de suporte social. A população usada neste estudo foram 439 administrativos a trabalharem a tempo inteiro no Reino Unido. Os resultados apontaram que o suporte pessoal era um preditor muito importante na predição de sucesso de carreira em mulheres. Já o suporte dos pares (suporte social) era um preditor mais forte na percepção de sucesso de carreira nos homens do que nas mulheres. Ng e Feldman (2014) sublinham que os profissionais tinham que enfrentar uma variedade de obstáculos ao longo das suas carreiras geradores de stresse o que diminuía a sua percepção de sucesso de carreira. Assim, realizaram um estudo onde revisitaram artigos publicados ao longo de três décadas (n=94090) acerca do sucesso de carreira e perceberam que os obstáculos de carreira associados a traços disposicionais (ex. reduzida estabilidade emocional), motivação (baixo comprometimento), redes de apoio social (ex. baixo apoio por parte da chefia) e suporte organizacional e de função (insegurança profissional), estão todos significativamente relacionados com uma percepção baixa de sucesso subjetivo de carreira. Contrariamente ao que seria expectável, obstáculos relacionados com o contexto e obstáculos estruturais associados ao género (ex. ser mulher), obstáculos relacionados com competências (ex. falta de experiência em projetos internacionais) não estavam sigificativamente relacionados com as percepções de sucesso subjetivo de carreira. O quadro 2, adaptado de Ituma et al. (2011, p.3640), procede a uma síntese comparativa entre carreira objetiva e subjetiva de sucesso e dos seus critérios caracterizadores.

QUADRO 2: Fatores objetivos e subjetivos de carreira de sucesso

Carreira Objetiva de Sucesso (fatores externos observáveis)	Carreira Subjetiva de Sucesso (critérios baseados na avaliação/percepção individual)
<ul style="list-style-type: none"> • Salário • Promoção • Progressão de carreira • Aquisição e desenvolvimento de competências e conhecimentos especializados 	<ul style="list-style-type: none"> • Significado intrínseco do trabalho • Equilíbrio vida pessoal e profissional • Contributo para a sociedade • Satisfação na carreira e identidade

A definição de Seibert e Kraimer (2001), supracitada, já integra quer a visão do indivíduo, mais subjetiva ou psicológica e relativa aos seus objetivos pessoais (ex.: satisfação profissional e equilíbrio entre a vida pessoal e de trabalho), quer a visão da sociedade ou externa, relativa a indicadores objetivos como o salário ou a categoria profissional. É importante sublinhar que apesar de interdependentes, nem sempre uma visão de sucesso objetiva está intimamente relacionada com a outra visão subjetiva. Ou seja, o sucesso objetivo nem sempre é sinónimo de sucesso subjetivo e vice-versa (Hall & Chandler, 2005; Heslin, 2005). Costa e Dutra (2011), neste seguimento, propõem um modelo de avaliação do sucesso na carreira com três vertentes: sucesso objetivo, sucesso subjetivo e desenvolvimento pessoal, como a capacidade do indivíduo em se adaptar e desenvolver cada vez funções e tarefas mais complexas. Centrar-se em critérios mais objetivos de medição do sucesso é o mais habitual, e permite uma visão mais objetiva e comparativa entre diferentes pessoas, porém, nem todos os indivíduos têm ao seu alcance estes critérios, até porque, perspetivando esta questão numa ótica de carreira mais tradicional, nem todos os colaboradores de uma empresa podem chegar ao topo da pirâmide de responsabilidades ou ter regularmente promoções ou incrementos salariais. Estes profissionais com carreiras não lineares têm de procurar os critérios que potenciem a sua satisfação, como o crescimento e desenvolvimento pessoal, a variedade de tarefas e a independência. O profissional neste contexto sente estagnação se perceber que não tem capacidade para se desenvolver naquele contexto ou as tarefas e o conteúdo das mesmas já não é suficiente para o motivar (Oliveira, 2011).

Vários autores (Arnold & Cohen, 2008; Vianen et al., 2008; Vos & Soens, 2008), entre outros autores, consideram que existe um critério objetivo que permanece importante e que diz respeito à capacidade dos trabalhadores se manterem no mercado de trabalho face à sua instabilidade e mudança. Arnold e Cohen (2008) apontam como preditores do sucesso de carreira o conhecimento e a capacidade política, o capital social, o foco no trabalho e as horas de trabalho. Porém, muitos destes preditores podem variar, se se tratar de estudos longitudinais, e parecem também estar relacionados com os aspetos culturais. Paralelamente, Vianen et al. (2008) referenciam que as experiências extralaborais e dos primeiros anos de carreira são promotoras do desenvolvimento de carreira e do sucesso. Isto acontece sobretudo porque direcionam as pessoas no sentido de atividades preferenciais e ajudam nas escolhas por determinadas funções (Vianen et al., 2008). Heslin (2005) também salienta o fator género, ou seja, as mulheres tendem a valorizar as medidas subjetivas considerando as suas desvantagens no posicionamento no mercado de trabalho. Segundo Maciel e Marques (2008) a perceção de sucesso e a satisfação inerente, assim como intenções de mudança profissional, parecem estar associadas à comparação social. Ou seja, quando se compara com níveis “inferiores” parece existir um impacto positivo na satisfação e negativo nas intenções de mudança

profissional, mas verifica-se o oposto nas comparações com níveis de realização “superior”. Contudo, parece haver fatores difíceis de quantificar ou identificar nas percepções de sucesso (Gunz & Heslin, 2005).

Num estudo conduzido por Hennequin (2007) em França onde se avaliaram as percepções de sucesso de colaboradores não de “colarinho branco”, como assenta a maioria dos mesmos, mas nos operários, ou seja, colaboradores de “colarinho azul”, foram realizadas 25 entrevistas exploratórias onde se aferiu os seus critérios de sucesso. Estes colaboradores perspetivavam o sucesso como tendo autonomia na sua função, procurando obter recompensa material (isto é, salário, posição hierárquica, outros benefícios) à semelhança dos colaboradores que são reconhecidos na sua função. De um modo geral, isto sublinha a importância de se estudar o sucesso profissional em diferentes populações devido às variações sistemáticas entre profissões (Heslin, 2005). Para as empresas, é essencial compreender melhor as expectativas dos seus colaboradores, qualquer que seja o seu nível hierárquico. Essa informação pode ser utilizada para atrair, motivar e reter as melhores pessoas. No entanto, os operários trabalham frequentemente em organizações que prestam pouca atenção à sua conceção de carreira ou de sucesso. Num ambiente económico em mutação, com uma mão-de-obra cada vez mais qualificada, as empresas devem esforçar-se mais para considerar as expectativas dos seus empregados, a fim de evitar problemas, tais como as elevadas taxas de turnover.

2.2. O Sucesso de Carreira aplicado aos novos modelos de Carreira

A carreira sem fronteiras está associada a padrões de elevada mobilidade, o que por seu turno se associa a elevadas perspetivas de empregabilidade e sucesso de carreira para os indivíduos. No estudo conduzido por Chudzikowski (2012) foram examinadas a direção da mobilidade de carreira (inter-organizacional, ou intra- organizacional horizontal ou vertical) e o impacto (sucesso objetivo de carreira) nas transições de carreira, para uma amostra de 291 profissionais austríacos num estudo longitudinal conduzido durante os primeiros 15 anos de carreira. Os resultados apontam diferenças claras entre os diferentes tipos de transições de carreira. Os sujeitos mais jovens manifestavam menos tendência para os padrões de carreira tradicional e uma maior propensão para a mudança de carreira intra-organizacional e inter-organizacional do que os sujeitos mais seniores. Por outro lado, percebeu-se que organizações que promovem mudanças de carreira horizontais acabam por alimentar a permanência dos seus recursos na organização. As mudanças de carreira são positivas e promovem oportunidades de desenvolvimento de novas competências contribuindo para a empregabilidade individual.

Paralelamente, num estudo conduzido por Colakoglu (2011) foram encontradas evidências empíricas para a relação positiva entre a carreira sem fronteiras e duas competências: “Conhecer como” e “Conhecer porquê”. Experienciar este comportamento ajuda os indivíduos a desenvolver uma consciência mais profunda da sua própria identidade e a desenvolver competências que podem ser potenciadas a nível profissional. Esta descoberta contraria a evidência de que os profissionais sem fronteiras acabavam por assumir transições de carreira de forma instrumental e que desta forma alargavam a sua rede social, através da qual conseguiam empregabilidade com maior facilidade. No estudo deste mesmo autor, foi possível evidenciar que competências como “Conhecer como” e “Conhecer porquê” estavam positivamente relacionadas com a autonomia e negativamente relacionadas com a insegurança. Estes resultados reforçam a tendência da investigação neste tema, ou seja, quanto maiores forem os índices de competências, autoestima, autonomia, valores, necessidades, preferências, relações desenvolvidas extraorganização, maior será a propensão para experienciar níveis de carreira sem fronteiras e maior a confiança com que isso é feito pelos indivíduos (Colakoglu, 2011).

Comparativamente, Eby, Butts, e Lokwood (2003) com o seu estudo ilustram a importância do “Conhecer como”, “Conhecer porquê” e “Conhecer quem” para a previsão do sucesso profissional por parte dos colaboradores, alinhado com o já assumido por Arthur et al. (1999) e DeFillippi e Arthur (1994). As descobertas associadas ao “Conhecer porquê” demonstram que nem todos os indivíduos podem ter o mesmo desempenho na carreira sem fronteiras. Alinhado com as demais pesquisas sobre este tema, os indivíduos que são proativos, flexíveis e adaptáveis a novas experiências (ou seja, altamente abertos à novidade) e que conhecem seus pontos fortes e fracos, são mais propensos a prosperar num ambiente de trabalho instável e em constante mudança (Hall & Mirvis, 1994, como referido em Dries, 2011). A investigação de Ivy e colegas (2003) reforça ainda que as variáveis associadas a estilos de personalidade influenciam a capacidade dos indivíduos se adaptarem às transições de carreira, por exemplo, os indivíduos com personalidade proativa tendem a relatar maior satisfação na carreira (Seibert & Kaimmer, 2001). A rede de apoio social intra e extraorganizacional parece ser um fator importante para o sucesso profissional (“Conhecer quem”).

Com base na revisão da literatura acima realizada e nos conceitos em análise, foram definidas as seguintes questões orientadoras da análise empírica:

- Questão 1: Em que medida é que os profissionais inquiridos adotam uma orientação de carreira que se caracteriza pela elevada mobilidade ocupacional e organizacional (i.e. carreira sem fronteiras) em vez da tradicional progressão de carreira (i.e. associada a uma única organização)?

- Questão 2: Em que medida é que os profissionais inquiridos adotam uma orientação de carreira proteana que se caracteriza pela importância dos valores e significados pessoais de sucesso em vez da tradicional progressão de carreira (i.e. associada a uma única organização)?
- Questão 3: Em que medida é que a percepção de sucesso de carreira influencia a adoção de uma orientação de carreira sem fronteiras e/ou uma orientação de carreira proteana?

CAPITULO 3: METODOLOGIA

Neste capítulo fazemos uma descrição e justificação da escolha metodológica deste estudo, são caracterizados os participantes e são, igualmente, apresentados os instrumentos para analisar os dados obtidos.

3.1. Escolha Metodológica e Posicionamento Epistemológico

Para estudar as orientações de carreira de profissionais e as suas perceções de sucesso de carreira optou-se por aplicar um inquérito por questionário a uma população de sujeitos que se encontravam profissionalmente ativos (mas que estavam à procura de outro emprego/ocupação) e/ou inativos, isto é, que se encontravam em fase de transição profissional e à procura de novo emprego/ocupação (candidatos a emprego). Neste último caso, por se encontrarem numa fase de transição de carreira, considerou-se que estes profissionais poderiam facultar informação muito relevante quanto à orientação para novos modelos de carreira (i.e., carreira sem fronteiras e/ou proteana).

Para este estudo optou-se pelo paradigma positivista que ajuda a melhor perspetivar a realidade de uma forma tangível, convergente e simplificada. Este paradigma defende que é possível ao investigador manter uma posição neutra por relação ao objeto de investigação e consequentemente isenta de valores. A pertinência deste paradigma assenta em critérios de validade, de fidelidade e de objetividade, e na utilização de metodologias empírico-analíticas, com base dedutiva. Utilizam-se e privilegiam-se as técnicas quantitativas derivadas da utilização de questionários, medição por testes, observação sistemática e experimentação (Coutinho, 2011). Este paradigma privilegia a técnica de inquérito por questionário.

A aplicação de um inquérito por questionário tem por base “colocar um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional, familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 188). A preferência pelo questionário deve-se à possibilidade de quantificar um grande número de dados comparáveis e passíveis de serem generalizáveis, de forma mais rápida e menos dispendiosa (Bryman & Bell, 2007; Quivy & Campenhoudt, 2008). Paralelamente, pretendeu-se alcançar uma população geograficamente dispersa e possibilitar ao indivíduo responder no seu horário, ao seu próprio ritmo e dentro da sua disponibilidade, assim como possibilitar o acesso a determinada informação que através de outras metodologias poderia ser mais difícil. O inquérito por questionário é ainda

dos mais utilizados dentro da literatura associada às orientações de carreira e é também aquele que mais se ajusta aos objetivos deste estudo que visam descrever um fenómeno e analisar associações que possam existir entre orientações de carreira e sucesso percebido.

3.2. Descrição do Instrumento de Medida

A primeira etapa para a recolha de informação eficaz consiste na elaboração de um instrumento ajustado e capaz de produzir um conjunto de respostas necessárias para sustentar ou refutar hipóteses (Quivy & Campenhoudt, 2008). Dado que se irá utilizar um conjunto de escalas de medida de variáveis, há a necessidade de garantir que o instrumento que vamos utilizar tenha validade ou consistência interna e fiabilidade, por forma a garantir a qualidade dos dados que vamos extrair e das conclusões a retirar. Existe a consciência que ao utilizar um instrumento já aferido, na sua totalidade, para a população portuguesa minoraria-se a possibilidade de erros e contribuiria-se com a pesquisa para o conhecimento das suas propriedades métricas, para posteriores comparações com as de outros investigadores, potenciando assim o aumento da fiabilidade e validade dos instrumentos de medida (Coutinho, 2011). Porém, pela pesquisa efetuada percebeu-se que não existe um instrumento, até à data, que avalie as orientações de carreira em cenários economicamente menos favoráveis assim como as percepções de sucesso de carreira, pelo que considerou-se necessário proceder a uma análise fatorial que permitisse avaliar a validade interna (nível de confiança, Alfa de Cronbach) das escalas adaptadas de outros contextos e a validade externa, ou seja, o poder preditivo do instrumento de medida (Almeida & Freire, 2003). Assim, para realizar esta investigação foi compilada a informação sobre escalas de medida de alguns questionários utilizados em pesquisas anteriores com o objetivo de medir esta temática. Antes de avançar com o questionário efetuou-se um pré-teste com uma amostra de conveniência de 20 pessoas para aferir questões relacionadas com fiabilidade da tradução, dimensão do teste, dúvidas mais recorrentes, por forma a fazer um ajuste ao questionário e permitir uma maior eficácia na sua passagem.

Assim, aos participantes do estudo foi administrado um inquérito por questionário que integrou as seguintes áreas de resposta: dados gerais, com o detalhe de variáveis como sexo, idade, habilitações académicas, estado civil, existência ou não de filhos, função atual (estando categorizados para facilitar o tratamento dos dados e tendo por base a categorização de carreiras da Towers Watson, uma empresa de referência na área da consultoria e desenvolvimento de talento, que presta apoio em múltiplas vertentes de Recursos Humanos), os anos na atual função, o tipo de contrato, o local de trabalho, o número de vezes que mudou de emprego e se, no último ano, o participante ponderou a mudança de local de trabalho. Finalmente, nesta primeira secção do questionário o sujeito foi indagado se nos últimos três anos o seu rendimento

disponível sofreu alterações (aumentou, diminuiu ou manteve-se). A decisão da inclusão destes dados para melhor caracterização da amostra foi realizada tendo em conta várias considerações: a variável sexo parece plausível na medida em que é possível a existência de diferenças de género nas orientações de carreira tomadas; a idade foi incluída pois também ela poderá indiciar diferentes registos de procura de emprego e mobilidade profissional; o estado civil considerou-se importante, uma vez que a literatura aponta que este possa influenciar as opções de carreira, porém quanto a esta variável existiram dúvidas relativamente ao sentido em que esta influência ocorrerá, isto é, se uma relação estável contribui para diminuir a procura de emprego, por potenciar alguma estabilidade emocional, ou se, pelo contrário, aumenta esta procura (o que poderá ser agravado se esta relação não for estável); assim como a existência ou não de filhos que poderá estar relacionada negativamente com a mobilidade ou mudança de emprego; a função (ainda que esta não seja uma variável primordial de estudo, mas que se considerou interessante) e as habilitações académicas para perceber se poderá ou não existir uma relação entre as habilitações e as motivações para a mobilidade de emprego ou profissional.

No questionário foram acrescentadas, ainda, as seguintes questões para uma melhor categorização da amostra: se se tratavam de sujeitos que estavam em empregos há menos de 1 ano, de 1 a 3 anos, de 3 a 5 anos, de 5 a 10 ou superior a 10 e até que ponto esta estava ou não relacionado com a procura de emprego. A questão do local de trabalho constituiu-se como fundamental para relacionar com as variáveis de estudo e perceber se existia ou não alguma predominância regional na intenção de mudança de emprego. Por fim, tentou-se perceber se o participante tinha ponderado mudar de emprego e perceber mais ajustadamente aquilo que o movia a mudar de emprego. Todas as possibilidades de resposta foram categorizadas, por exemplo, ou por intervalos etários, ou por intervalos de anos de antiguidade na função, ou por tipologia de contrato.

Numa segunda parte do questionário inclui-se a Escala de Atitudes relativa à Orientação para a Carreira Proteana de Briscoe, Hall, e DeMuth (2006). Neste caso, foi utilizada uma escala original de 14 itens com ajustes realizados para uma amostra da população portuguesa. A resposta a cada um destes itens da escala foi feita numa escala de Likert de cinco pontos onde o 1 representa o Discordo Totalmente, o 2 Discordo, o 3 representa o Nem Concordo Nem Discordo, o 4 simboliza o Concordo e o 5 Concordo Totalmente. A introdução desta escala tem como objetivo compreender a tendência proteana na população portuguesa. Um exemplo de um item do questionário que mede a orientação de carreira proteana é o seguinte: “Eu sou responsável pelo sucesso ou fracasso na minha carreira”.

A terceira parte do questionário contempla a Escala de Atitudes de Carreira Sem Fronteiras retirada do mesmo estudo de Briscoe e colegas (2006). Trata-se também de uma escala com 13 itens onde as

respostas dos inquiridos são medidas com base na mesma escala de cinco pontos de Likert e cujo objetivo é aferir da orientação dos profissionais inquiridos para uma carreira de elevada mobilidade inter-organizacional. Um exemplo de um item do questionário que mede a orientação de carreira sem fronteiras é o seguinte: “Gosto de tarefas que exigem que eu trabalhe fora do meu próprio departamento”.

Por fim, foi incluída uma escala que mede o sucesso profissional percebido, numa escala com 8 itens, retirada do estudo de Rothwell e Arnold (2005). Para a construção desta escala os autores basearam-se nos estudos realizados por Greenhaus e colegas (1990) e Nabi (1999). Um exemplo de um item do questionário que mede o sucesso de carreira é o seguinte: “Estou satisfeito com as promoções que recebi até agora”. O questionário final aplicado pode ser consultado no anexo 1.

3.3. Amostra e Procedimento para aceder à amostra

Para avaliar esta problemática recorreu-se à técnica de amostragem não-probabilística (amostra de conveniência): esta técnica é frequentemente usada quando há facilidade no acesso à amostra (Bryman & Bell, 2011). Assim, incluiu-se na amostra empresas sedeadas no grande Porto que possuíam delegações/escritórios por todo o país, nomeadamente uma empresa multinacional da grande distribuição e uma multinacional do setor químico e consultoras de Recrutamento e Seleção com sede no Porto e em Lisboa. O esforço de desmultiplicação dos questionários foi conseguido através da técnica de “bola de neve” por forma a acelerar o processo de preenchimento, tendo a distribuição do questionário ocorrido online. Assim, dado que existiam relações privilegiadas com os responsáveis da área de recursos humanos de cada uma destas empresas, garantiu-se que foram estes responsáveis a enviar o e-mail de sensibilização à participação assim como o link do questionário. Usou-se, assim, a técnica de “bola de neve” que consiste em contactar um conjunto de pessoas relevantes para o estudo e posteriormente essas mesmas pessoas estabelecerem contato com outras, solicitando que participem também no estudo (Bryman & Bell, 2011). O acesso à amostra foi facilitado pelo facto de a investigadora na altura da aplicação dos questionários (outubro 2014) se encontrar inserida no departamento de Recursos Humanos de uma empresa multinacional do Norte com forte presença em todo o país, precisamente numa equipa da área de Recrutamento & Seleção, o que facilitou a divulgação/administração dos questionários através da rede de contactos profissional. Foram alvo de inquérito os candidatos que nessa empresa tivessem participado numa entrevista e que cumprissem os requisitos do estudo, ou os que tivessem enviado o seu curriculum vitae em resposta a alguma vaga de emprego anunciada pela empresa (não sendo desempregados). Adicionalmente, a distribuição dos questionários também recorreu a empresas de head-hunting e recrutamento, empresas consultoras parceiras

que colaboraram nesta recolha de dados e que facultaram informação sobre candidatos/sujeitos em fase de transição profissional e à procura de emprego.

Em síntese, foram elegíveis para responder ao inquérito os indivíduos que cumpriam com duas premissas: profissionais ativos, mas que estavam à procura de uma alternativa de trabalho/emprego, ou profissionais desempregados à procura de uma nova oportunidade profissional, mas que se haviam despedido sem terem ainda uma alternativa de emprego. O questionário foi assim distribuído por consultoras de Recursos Humanos com unidade de Recrutamento e duas empresas da Região Norte com grande atividade de recrutamento, que tinham atividade por todo o país. O questionário foi enviado para o e-mail de todos os candidatos elegíveis a este estudo e partilhado internamente na rede de contactos privilegiada destas empresas, pelo que não existe real perceção do universo da amostra. Conseguimos garantir que o questionário circulou em duas empresas multinacionais (para os seus colaboradores e candidatos a processos de recrutamento) e em três consultoras de recursos humanos (para colaboradores e candidatos), tendo sido enviado diretamente pela investigadora para os candidatos que responderam a anúncios de emprego e cumpriam com as premissas do estudo, num total de 85 e-mails com o link para o preenchimento do questionário.

Após a entrada no link para o questionário online, era colocada uma questão de validação da elegibilidade para participar que perguntava se o candidato estava em alguma destas situações profissionais: ativo profissionalmente, mas à procura de emprego alternativo, ou, caso estivesse desempregado: “Desempregado tendo saído de uma organização por sua opção”. Caso não cumprisse com uma destas premissas, o questionário terminava de imediato. A amostra final do estudo é constituída por 220 participantes cujos questionários foram considerados válidos. Ficamos satisfeitos com o número de respostas, tendo em conta que o questionário esteve disponível online por um curto período de tempo (apenas 1 semana) foram obtidas 220 respostas válidas. Salienta-se que a versão do questionário presente no Anexo 1 está em word, sendo que para o estudo original foi utilizada a plataforma Google Forms onde foi carregado o questionário online e que auxiliou a garantir o preenchimento de todas as questões e a ter acesso online aos resultados do mesmo, nomeadamente na questão de admissão ao questionário. Esta ferramenta facilitou a partilha do link de acesso ao questionário e, portanto, o acesso à mais rápido e de forma mais apelativa à amostra.

No capítulo seguinte será feita a caracterização da amostra e a apresentação dos resultados do estudo.

CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para análise dos dados obtidos nos questionários recorreu-se à utilização do programa para análise estatística IBM SPSS Statistics 23.

4.1. Caracterização da Amostra do Estudo

Na análise descritiva da amostra estudada, as variáveis de estudo serão descritas em termos de frequência absoluta (n) e relativas (%). Assim, em detalhe, a nossa amostra é composta por 53% de participantes do sexo feminino (n=117) e 47% (n=103) do sexo masculino, perfazendo um total de 220 inquiridos. Em termos de distribuição etária, 53% (n=117) dos inquiridos têm entre 31 e 40 anos, 36,5% (n=80) estão entre os 21 e os 30 anos. Mais residualmente, 8% (n=18) dos inquiridos está entre os 41 e os 50 anos e somente 1,5% (n=3) possuem idade superior a 51 anos, enquanto 1% (n=2) têm menos de 20 anos, conforme gráfico seguinte:

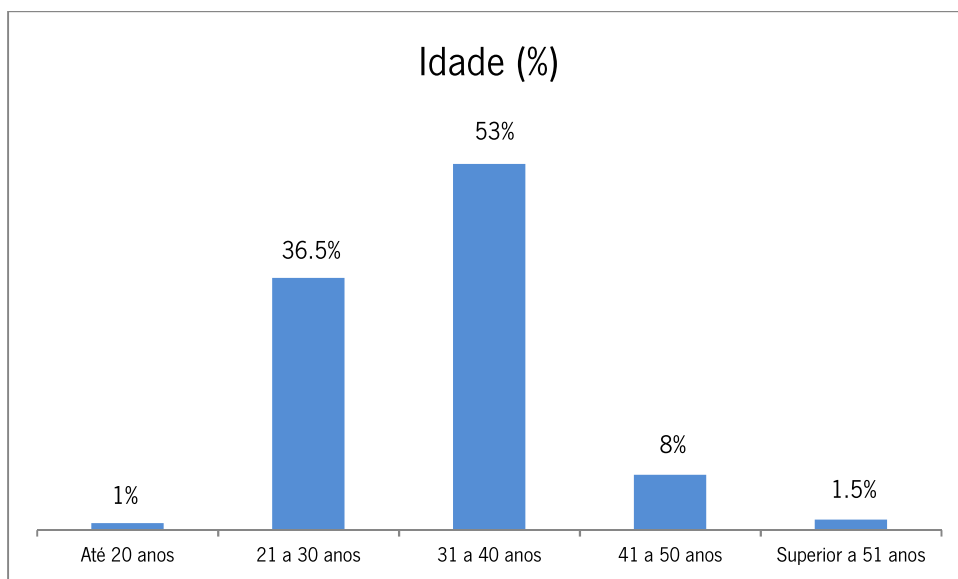


GRÁFICO 1: Percentagem de inquiridos por intervalo etário

Relativamente ao estado civil dos sujeitos da amostra, percebeu-se que a categoria predominante é solteiro (54,5%, n=120), seguido de casado ou em união de facto (43,5%, n=96) e, por último, divorciado (2%, n=4). No que concerne ao agregado familiar, os inquiridos com filhos registam uma percentagem de 37%

(n=81) enquanto que aqueles sem filhos constituem a maior parte dos sujeitos: 63% do total (n=139) da nossa amostra.

Relativamente às habilitações literárias, 61,5% dos respondentes possuem o grau de Licenciatura (n=136), 21% possuem o grau de Mestrado (n=46), sendo que 15% da amostra possui entre o 9º e o 12º ano de escolaridade (n=33). Por último, como percentagem residual, 1,5% dos inquiridos detinham qualificações académicas inferiores ao 9º Ano (n=3) e 1% possuía o grau de Doutoramento (n=2), conforme registado no gráfico que se segue:

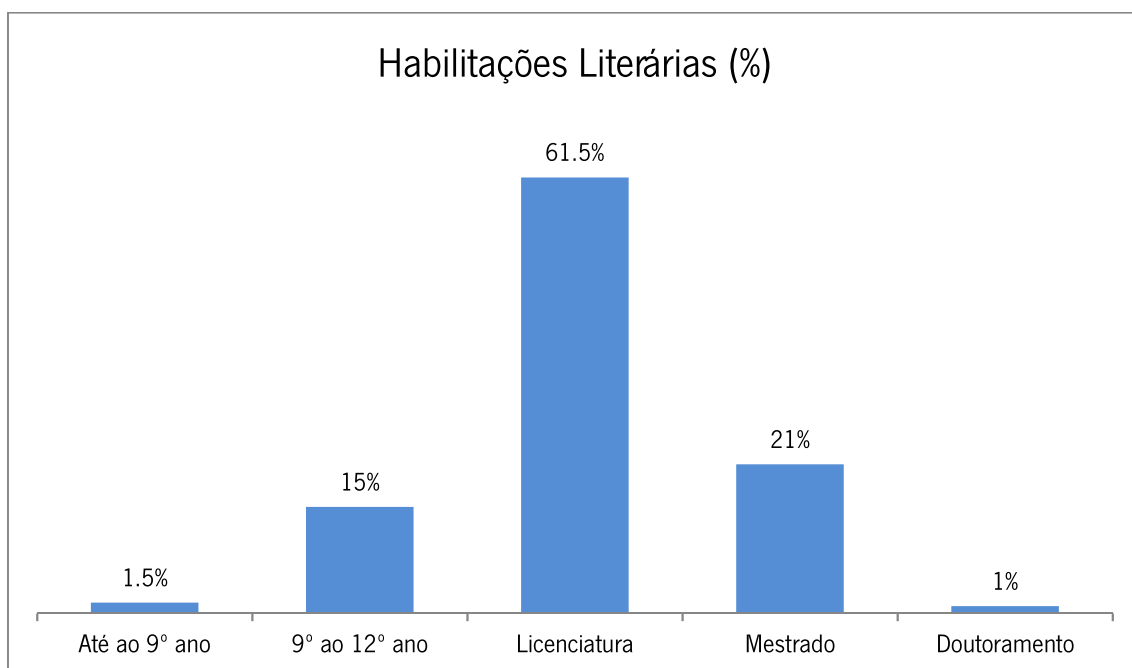


GRÁFICO 2: Percentagem de inquiridos segundo nível de habilitações literárias

Caracterizando a amostra do ponto de vista da categoria funcional, temos a seguinte distribuição: os Profissionais/Quadros e os Técnicos/Supervisores dominam entre os inquiridos (62,5%, n= 137), seguidos pelos profissionais de Direção de 2ª linha e os Profissionais Seniores (13,5%, n=30). Mais residualmente, temos os inquiridos que desempenhavam funções de Suporte Técnico/Suporte ao Negócio (8,5%, n=19), Operações/Produção (7%, n=15), Executivo/Direção 1ª Linha (5%, n=11) e, por último, Direção Geral/Administração (3,5%, n=8), conforme gráfico seguinte:

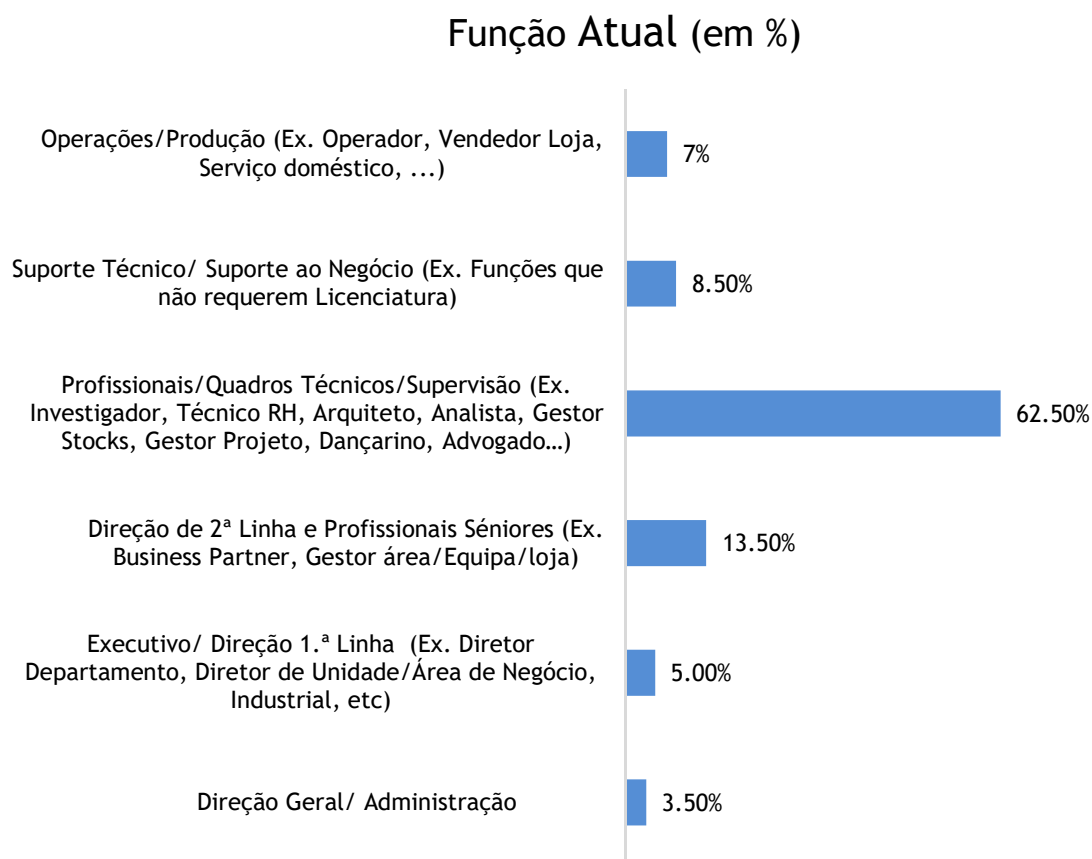


GRÁFICO 3: Percentagem de inquiridos por área funcional atual

Em termos de antiguidade na função, 27,5% dos inquiridos (n=61) possuía entre 1 a 3 anos, 21% (n=46) entre 3 a 5 anos, 20,5% (n=45) entre 6 a 10 anos. Paralelamente, nos extremos, apenas 16% dos inquiridos (n=35) detinha uma antiguidade superior a 10 anos e, por último, 15% do total de inquiridos (n=33) possuía uma antiguidade na função atual inferior a 1 ano.

Tentamos perceber, ainda, o comportamento da amostra quanto à mudança de emprego, assim, 69,5% (n=153) já haviam mudado de emprego até três vezes, 27% (n=59) tinham mudado entre três e seis vezes e 3,5% (n=8) já o haviam feito mais de seis vezes. Para explorar a existência de uma relação entre a frequência de mudança de emprego e a idade, sexo e habilitações literárias dos participantes, calcularam-se testes de qui-quadrado, tendo-se considerado um nível de significância de $p < 0.05$. Calculou-se, ainda, o Cramer's V como medida da magnitude da associação: quanto mais próximo da unidade o valor se situar, mais forte é a associação entre as variáveis. Os valores de estatística descritiva (frequências e percentagens) das vezes em que houve mudanças de emprego em função da idade, sexo e habilitações, apresentam-se nas tabelas 1 a 3.

TABELA 1 : Relação entre Mudança de Emprego e Idade

	Ao longo da sua carreira, quantas vezes mudou de emprego?			Total
	Inferior a 3	3 a 6	Superior a 6	
Até 30 anos	69 (81,2%)	15 (17,6%)	1 (1,2%)	85 (100,0%)
31 a 40 anos	72 (62,1%)	39 (33,6%)	5 (4,3%)	116 (100,0%)
Mais de 40 anos	14 (73,7%)	4 (21,1%)	1 (5,3%)	19 (100,0%)
Total	155 (70,5%)	58 (26,4%)	7 (3,2%)	220 (100,0%)

Da análise dos dados conseguiu-se perceber que a maioria da população do estudo mudou menos de três vezes de emprego (n=155) e entre três e seis vezes (n=58), não havendo discrepâncias entre grupos etários. Assim, não se encontrou uma relação estatisticamente significativa entre idade e número de mudança de emprego, $\chi^2(4) = 9.340$, $p = .053$, Cramer's $V = .146$.

Relativamente à associação entre a mudança de emprego e o sexo e concluiu-se o seguinte:

TABELA 2: Relação entre sexo e mudança de emprego

	Ao longo da sua carreira, quantas vezes mudou de emprego?			Total
	Inferior a 3	3 a 6	Superior a 6	
Feminino	87(73,7%)	29(24,6%)	2 (1,7%)	118(100,0%)
Masculino	68 (66,7%)	29(28,4%)	5 (4,9%)	102(100,0%)
Total	155(70,5%)	58(26,4%)	7(3,2%)	220(100,0%)

Desta análise dos dados, percebeu-se que existe uma percentagem maior do sexo feminino que mudaram menos de três vezes de emprego (n=87, 73,7%) por comparação com o sexo masculino (n=68, 66,7%), as diferenças entre os dois grupos não são muito significativas. No entanto, também não se encontrou uma relação estatisticamente significativa entre o sexo e número de mudanças de emprego, $\chi^2(2) = 2.464$, $p = .292$, Cramer's $V = .106$.

Cruzou-se, ainda, a mudança de emprego com as habilitações académicas e verificou-se o seguinte:

TABELA 3 : Relação entre Habilitações e Mudança de Emprego

	Ao longo da sua carreira, quantas vezes mudou de emprego?			Total
	Inferior a 3	3 a 6	Superior a 6	
Até 12º ano	25(75,8%)	8(24,2%)	0(0,0%)	33(100,0%)
Licenciatura	89(66,9%)	40(30,1%)	4(3,0%)	133(100,0%)
Mestrado e/ou doutoramento	41(75,9%)	10(18,5%)	3(5,6%)	54(100,0%)
Total	155(70,5%)	58(26,4%)	7(3,2%)	220(100,0%)

Verifica-se, uma vez mais, que a maioria dos inquiridos, independentemente do grau académico, mudou menos de três vezes de emprego. Neste caso, também não se encontrou uma relação estatisticamente significativa entre habilitações e número de mudança de emprego, $\chi^2(4) = 4.628$, $p = .328$, Cramer's V=.103.

Relativamente ao tipo de vínculo contratual, o tipo de contrato dominante é maioritariamente aquele classificado como “Sem termo” (74,5%, $n=164$), seguido pelo “Contrato a Termo” (22,5%, $n=49$) e pelo “Contrato Temporário” (3%, $n=7$). Relativamente ao local de trabalho, 65,5% dos inquiridos ($n=144$) trabalham na região Norte do país, 16,5% ($n=36$) trabalham na região Centro, sendo que apenas 9,5% ($n=21$) trabalham na região Sul, enquanto 7,5% ($n=17$) se encontravam presentemente a trabalhar fora de Portugal e 1% ($n=2$) estava localizado nas regiões autónomas de Açores e Madeira.

Finalmente, percebeu-se que nos últimos três anos o rendimento disponível se manteve igual para 36,5% ($n=80$) dos inquiridos, aumentou para 35,5% ($n=78$) do total da amostra e diminuiu para 28% ($n=62$) dos sujeitos, de acordo com o gráfico seguinte:

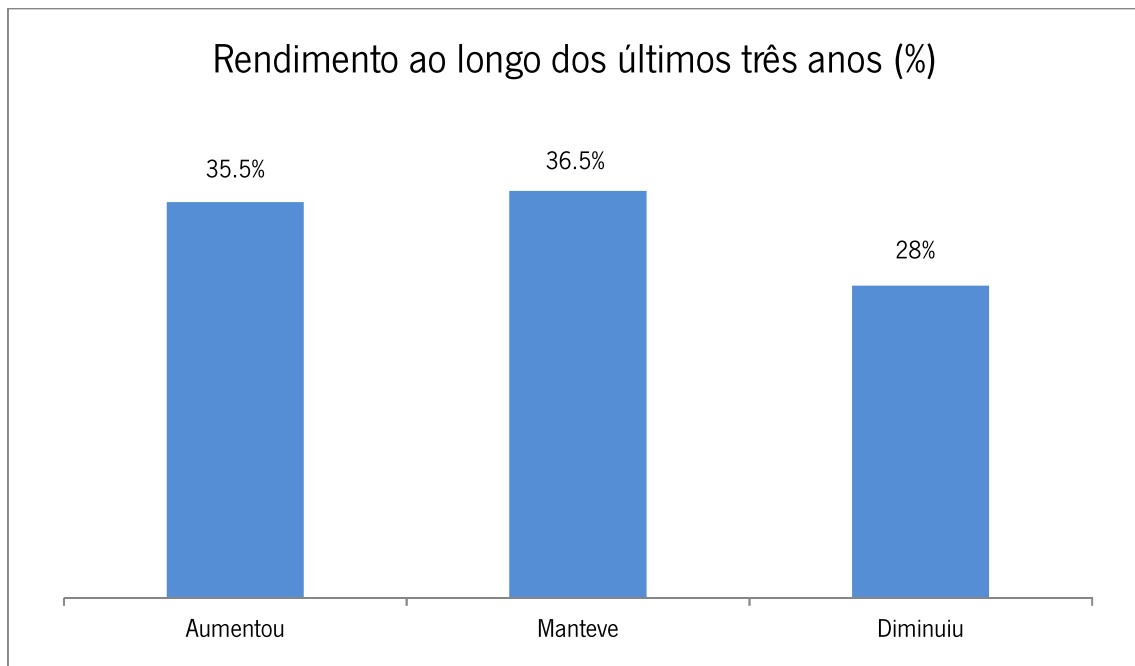


GRÁFICO 4: Percentagem de inquiridos em função do rendimento obtido ao longo dos três últimos anos

No global, e como dado relevante a salientar, constatou-se que 67% (n=147) dos inquiridos ponderaram mudar de emprego em algum momento da sua carreira.

O presente estudo propôs-se verificar para uma amostra de profissionais em transição de emprego, em primeiro lugar, quais as orientações de carreira detidas por estes e, em segundo lugar, quais os significados atribuídos ao sucesso percebido de carreira. Assim, num primeiro momento apresentam-se os valores estatísticos que medem a confiabilidade das escalas usadas através da técnica de análise fatorial exploratória. Seguidamente, apresenta-se a análise estatística descritiva para as orientações de carreira proteana e de carreira sem fronteiras e para o sucesso percebido. Resumindo, a presente análise estatística pretende assim responder a três questões que relembramos:

- Questão 1: Em que medida é que os profissionais inquiridos adotam uma orientação de carreira que se caracteriza pela elevada mobilidade ocupacional e organizacional (i.e. carreira sem fronteiras)?
- Questão 2: Em que medida é que os profissionais inquiridos adotam uma orientação de carreira proteana que se caracteriza pela importância dos valores e significados pessoais de sucesso?
- Questão 3: Em que medida é que a perceção de sucesso de carreira influencia a adoção de uma orientação de carreira sem fronteiras e/ou uma orientação de carreira proteana?

4.2. Análise descritiva das variáveis utilizadas no estudo

Nas tabelas seguintes encontram-se apresentadas as médias (M), desvios padrão (Dp), medianas (Mdn) e os percentis (P05, P95) das variáveis estudadas. A primeira escala a ser analisada foi a Escala de Atitudes de Carreira sem Fronteiras, a resposta média calculada apresenta um valor médio de $3,63 \pm 0,47$, variando entre 1,92 e 5,00. Vejamos o comportamento da amostra ao longo de todos os itens, na tabela seguinte:

TABELA 4: Estatística descritiva para a orientação de carreira sem fronteiras detida pelos profissionais

	Média	Desvio-padrão	Mediana	Min	Max	Percentis	
						P5	P95
1. Procuo tarefas no trabalho que me permitem aprender algo novo diariamente.	4,32	,777	4,00	1	5	3,00	5,00
2. Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações.	4,35	,789	5,00	1	5	3,00	5,00
3. Gosto de tarefas que exigem que eu trabalhe fora da minha organização.	3,92	,971	4,00	1	5	2,00	5,00
4. Gosto de tarefas que exigem que eu trabalhe fora do meu próprio departamento.	4,03	,873	4,00	1	5	3,00	5,00
5. Gosto de trabalhar com pessoas externas à minha organização.	4,16	,842	4,00	1	5	3,00	5,00
6. Gosto de tarefas que exigem interação com pessoas de diferentes organizações.	4,29	,802	4,00	1	5	3,00	5,00
7. No passado procurei oportunidades que me permitiram trabalhar fora da minha organização.	3,78	1,151	4,00	1	5	2,00	5,00
8. Fico energizado com novas experiências e situações.	4,44	,715	5,00	1	5	3,00	5,00
9. Gosto da previsibilidade que resulta do trabalho contínuo para a mesma organização.	3,15	1,083	3,00	1	5	1,00	5,00
10. Eu sentir-me-ia muito perdido se não pudesse trabalhar para a minha organização atual.	2,49	1,207	2,00	1	5	1,00	5,00
11. Prefiro ficar numa organização com que estou familiarizado em vez de procurar emprego em outra organização.	2,54	1,140	3,00	1	5	1,00	4,95
12. Se a minha organização me proporcionasse trabalho vitalício eu nunca desejaria procurar trabalho em outras organizações.	2,37	1,101	2,00	1	5	1,00	5,00
13. Se estivesse na minha carreira ideal eu trabalharia apenas numa organização.	3,32	1,190	3,00	1	5	1,00	5,00

As respostas dos sujeitos na Escala de Carreira Sem Fronteiras mostram que se trata de uma amostra com uma preferência acentuada por uma carreira que ofereça oportunidades de mobilidade pois a média de respostas entre 4 e 5 é mais elevada nos itens que potenciam uma maior liberdade de opções de carreira, não se circunscrevendo a uma organização. Por outro lado, itens como “Fico energizado com novas experiências e situações.” (M= 4,44; Dp= 0,715), “Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações.” (M=4,35; Dp= 0,789) e, “Procuro tarefas no trabalho que me permitem aprender algo novo diariamente.” (M=4,32; Dp= 0,777) foram os itens que pontuaram mais alto e que reforçam a orientação sem fronteiras da amostra.

Os itens como “sentia-me muito perdido se não pudesse trabalhar para a minha organização atual.” (M=2,49; Dp= 1,207), “Prefiro ficar numa organização com que estou familiarizado em vez de procurar emprego em outra organização” (M=2,54; Dp= 1,140), “Se a minha organização me proporcionasse trabalho vitalício eu nunca desejaria procurar trabalho em outras organizações” (M=2,37; Dp= 1,101), “Se estivesse na minha carreira ideal eu trabalharia apenas numa organização” (M=3,32; Dp= 1,190) e “Gosto da previsibilidade que resulta do trabalho contínuo para a mesma organização” (M=3,15; Dp= 1,083) constituem os itens que a amostra de sujeitos pontuou de uma forma mais baixa, salienta-se que se tratam de itens invertidos, o que reforça a sua orientação para não se limitarem a uma só organização, mas a procurarem alternativas de emprego.

Seguidamente, serão analisadas as pontuações da Escala de Atitudes de Carreira Proteana (Tabela 5), para esta foi calculada a resposta média que apresenta um valor médio de $3,63 \pm 0,50$, variando entre 2,29 e 4,86,

TABELA 5: Estatística descritiva para a orientação de carreira proteana detida pelos profissionais

	Média	Desvio-padrão	Mediana	Mín	Máx	Percentis	
						P5	P95
1. Quando as oportunidades de desenvolvimento não foram oferecidas pela minha organização, eu procurei-as por conta própria.	4,00	,909	4,00	1	5	2,00	5,00
2. Eu sou responsável pelo meu sucesso ou fracasso na minha carreira.	3,98	,849	4,00	1	5	2,00	5,00
3. No geral, eu tenho uma carreira autodirigida e independente.	3,39	,932	3,00	1	5	2,00	5,00
4. A liberdade para escolher o meu próprio plano de carreira é um dos meus valores mais importantes.	3,88	,847	4,00	1	5	3,00	5,00
5. Eu sou responsável pela minha própria carreira.	3,84	,844	4,00	1	5	2,00	5,00
6. Em última análise, eu dependo de mim para impulsionar a minha carreira.	3,97	,891	4,00	1	5	2,00	5,00
7. No que diz respeito à minha carreira, eu sou muito independente.	3,44	,844	4,00	1	5	2,00	5,00
8. Quando necessário, no passado dependi mais de mim do que de outros para encontrar um novo emprego.	3,94	,977	4,00	1	5	2,00	5,00
9. Oriento a minha carreira com base nas minhas prioridades pessoais, e não nas prioridades do meu empregador.	3,15	1,022	3,00	1	5	1,00	5,00
10. Para mim, não é muito importante a forma como as outras pessoas avaliam as escolhas que faço na minha carreira.	3,11	1,054	3,00	1	5	1,00	5,00
11. O que é mais importante para mim é o que eu sinto sobre o meu sucesso na carreira, e não o que as outras pessoas pensam sobre isso.	3,76	,950	4,00	1	5	2,00	5,00
12. Sigo a minha própria consciência, se a minha organização me pedir para fazer algo que vai contra os meus valores.	3,67	,937	4,00	1	5	2,00	5,00
13. O que penso que é o correto para a minha carreira é mais importante para mim do que o que a minha organização pensa.	3,50	,939	4,00	1	5	2,00	5,00
14. No passado mantive os meus próprios valores, quando a organização me pediu para fazer algo com que não concordava.	3,55	1,030	4,00	1	5	2,00	5,00

Os resultados permitem concluir que os inquiridos possuem um estilo de carreira com elevada orientação proteana, facto comprovado pela média de respostas estar posicionada no 4. Salienta-se: “Quando as oportunidades de desenvolvimento não foram oferecidas pela minha organização, eu procurei-as por conta própria” (M=4,00; Dp=0,909). E, “Eu sou responsável pelo meu sucesso ou fracasso na minha carreira” (M=3,98; Dp=0,849). Os itens menos valorizados pela nossa amostra são: “Para mim, não é muito importante a forma como as outras pessoas avaliam as escolhas que faço na minha carreira” (M=3,11; Dp=1,054) evidenciando a menor preocupação da amostra com variáveis externas das suas ações e, “Oriento a minha carreira com base nas minhas prioridades pessoais, e não nas prioridades do meu empregador” (M=3,15; Dp=1,022), este fator que não depende do locus de controlo interno do sujeito.

Finalmente, a Escala de Sucesso Percebido apresenta um valor médio de $3,42 \pm 0,78$, variando entre 1,00 e 5,00, conforme se pode consultar na Tabela 6. Esta escala mostra-nos que a nossa população possui percepções de sucesso elevadas: “Estou numa posição em que faço maioritariamente o trabalho que eu gosto.” (M=3,70; Dp= 0,943), “A minha função é indicativa do meu progresso e da minha responsabilidade dentro da organização.” (M=3,65; Dp= 0,993) e, “Estou satisfeito com o progresso que tenho feito para atingir os meus objetivos de desenvolvimento de novas skills.” (M=3,65; Dp= 0,941).

TABELA 6: Estatística descritiva para o sucesso percebido detido pelos profissionais

	Média	Desvio-padrão	Mediana	Min	Max	Percentis	
						P5	P95
1. Estou numa posição em que faço maioritariamente o trabalho que eu gosto.	3,70	,943	4,00	1	5	2,00	5,00
2. A minha função é indicativa do meu progresso e da minha responsabilidade dentro da organização.	3,65	,993	4,00	1	5	2,00	5,00
3. Estou satisfeito com as promoções que recebi até agora.	2,89	1,196	3,00	1	5	1,00	5,00
4. Estou satisfeito com o sucesso que tenho atingido na minha carreira.	3,41	1,071	3,00	1	5	1,00	5,00
5. Estou satisfeito com o progresso que fiz para atingir os meus objetivos de carreira.	3,61	,980	4,00	1	5	2,00	5,00
6. Estou satisfeito com os progressos que fiz para atingir os meus objetivos financeiros.	2,98	1,131	3,00	1	5	1,00	5,00
7. Estou satisfeito com o progresso que tenho feito para atingir os meus objetivos de progressão na carreira.	3,46	,953	4,00	1	5	2,00	5,00
8. Estou satisfeito com o progresso que tenho feito para atingir os meus objetivos de desenvolvimento de novas skills.	3,65	,941	4,00	1	5	2,00	5,00

Por outro lado, itens como “Estou satisfeito com os progressos que fiz para atingir os meus objetivos financeiros.” ($M=2,98$; $Dp= 1,131$) e, “Estou satisfeito com as promoções que recebi até agora.” ($M= 2,89$; $Dp=1,196$), foram os itens que pontuaram mais baixo, evidenciando índices de satisfação menores com os progressos e promoções atingidos até agora.

4.3. Apresentação dos Coeficientes de Alfa de Cronbach das escalas usadas no estudo

Para medir a confiabilidade das escalas de medida utilizadas realizou-se uma análise em componentes principais (análise fatorial exploratória) dos resultados obtidos para cada uma das escalas incluídas no questionário. Recorreu-se ao método de máxima verossimilhança, com rotação varimax. Utilizou-se o critério de Kaiser (Eigenvalues superiores a 1) e a análise do scree plot para determinar o número de fatores a extrair.

A adequação da amostra e dos dados para a realização da análise fatorial avaliou-se através do índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett. Valores de KMO menores que 0.50 não são aceitáveis, valores entre 0.50–0.70 são considerados medíocres, mas aceitáveis, de 0.70–0.80 apresentam uma boa consistência, de 0.80–0.90 são muito bons, e superiores a 0.90 considera-se um valor de elevada consistência e confiabilidade (Field, 2009). O teste de esfericidade deve ser significativo ($p<.05$). Para avaliar a confiabilidade do questionário, analisou-se a consistência interna dos itens calculando o alpha de Cronbach. Portanto, seguindo as indicações de Fiel (2009) valores de alpha superiores a 0.70 podem considerar-se indicadores de boa consistência interna (George & Mallery, 2002).

4.3.1. Análise de Confiabilidade para a Escala de Atitudes de Carreira Proteana

Verificaram-se os pré-requisitos necessários para a realização da análise em componentes principais dos resultados obtidos na Escala de Atitudes Proteana, visto que o valor de KMO foi de 0.780 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo, $\chi^2 (91)=806.549$; $p<.001$.

Os resultados da análise fatorial mostraram a existência de quatro componentes com eigenvalues superiores a 1. No entanto, a observação do scree plot indica a existência de apenas dois componentes principais (ver Figura 3).

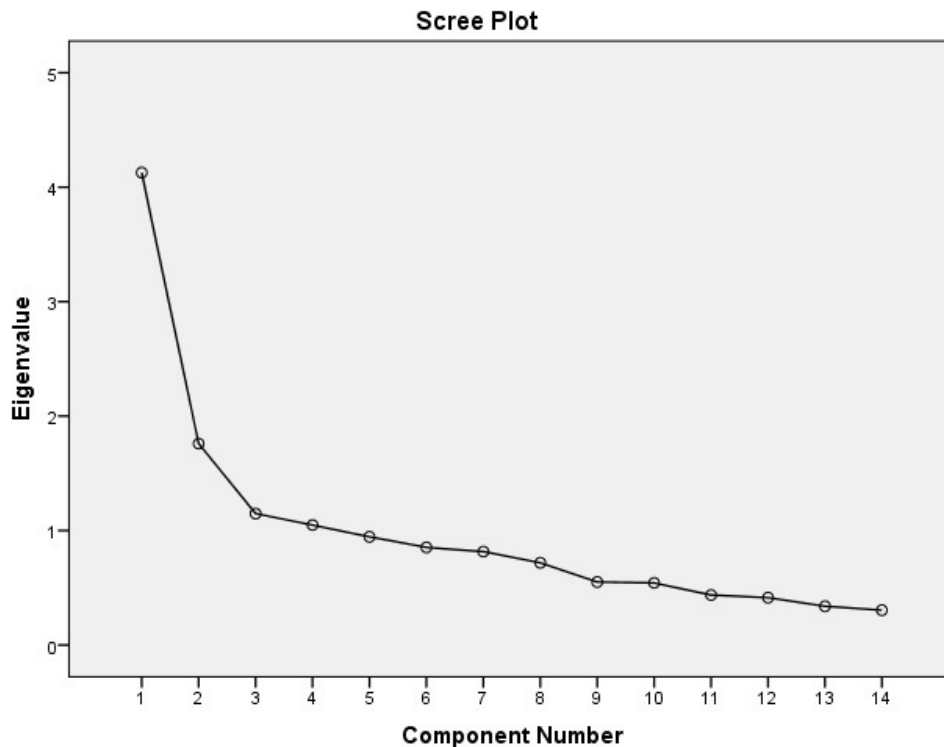


FIGURA 3: Scree plot para os resultados da escala de atitudes de carreira proteana

O conjunto dos dois fatores identificados explica uma percentagem muito elevada da variância observada nos resultados (cerca de 42%). Na Tabela 7 apresentam-se as saturações fatoriais de cada item no respetivo fator, bem como o valor de consistência interna. As saturações fatoriais são muito elevadas, sendo superiores a 0.30 em todos os itens. Para além disso, os itens 1 a 8 saturam no fator 1, enquanto os itens 9-14 saturam no fator 2. Esta distribuição de itens pelos fatores é semelhante à observada para a versão original da escala (Briscoe, Hall & DeMuth, 2005), com os primeiros oito itens a integrarem um fator de atitudes dirigidas ao próprio (Escala Self-Directed) e os seis últimos itens a integrarem um fator de atitudes dirigidas por valores (Escala Values-driven).

O valor de alpha de Cronbach é muito elevado (ver Tabela 7), sendo indicador de um elevado nível de consistência interna.

TABELA 7: Resultados da análise fatorial exploratória e análise de consistência interna (alpha de cronbach) dos itens da escala de atitudes de carreira proteana

Itens	Fator	
	1	2
1. Quando as oportunidades de desenvolvimento não foram oferecidas pela minha organização, eu procurei-as por conta própria.	.457	
2. Eu sou responsável pelo meu sucesso ou fracasso na minha carreira.	.627	
3. No geral, eu tenho, uma carreira autodirigida e independente.	.727	
4. A liberdade para escolher o meu próprio plano de carreira é um dos meus valores mais importantes.	.548	
5. Eu sou responsável pela minha própria carreira.	.707	
6. Em última análise, eu dependo de mim para impulsionar a minha carreira.	.668	
7. No que diz respeito à minha carreira, eu sou muito independente.	.700	
8. Quando necessário, no passado dependi mais de mim do que de outros para encontrar um novo emprego.	.413	
9. Oriento a minha carreira com base nas minhas prioridades pessoais, e não nas prioridades do meu empregador.		.687
10. Para mim, não é muito importante a forma como as outras pessoas avaliam as escolhas que faço na minha carreira.		.571
11. O que é mais importante para mim é o que eu sinto sobre o meu sucesso na carreira, e não o que as outras pessoas pensam sobre isso.		.664
12. Sigo a minha própria consciência, se a minha organização me pedir para fazer algo que vai contra os meus valores.		.676
13. O que penso que é o correto para a minha carreira é mais importante para mim do que o que a minha organização pensa.		.732
14. No passado mantive os meus próprios valores, quando a organização me pediu para fazer algo com que não concordava.		.574
Valor único (Eigenvalue)	4.128	1.759
% Variância explicada	29.483	12.565
Alpha de Cronbach	.772	.746

Nota: Saturações fatoriais inferiores a .30 foram omitidas. Fator 1 – Escala Self-Directed; Factor 2 – Escala Values-driven

4.3.2. Análise de Confiabilidade para a Escala de Atitudes de Carreira Sem Fronteiras

Relativamente aos resultados da análise fatorial para a Escala de Atitudes de Carreira sem Fronteiras, o valor de KMO foi de 0.809 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo, $\chi^2(78)=1318.200$; $p<.001$. Por conseguinte, verificaram-se igualmente os pré-requisitos necessários para a realização da análise em componentes principais dos resultados nesta subescala.

Os resultados da análise mostraram a existência de dois componentes com eigenvalues superiores a 1, tendo a observação do scree plot indicado o mesmo resultado (ver Figura 4).

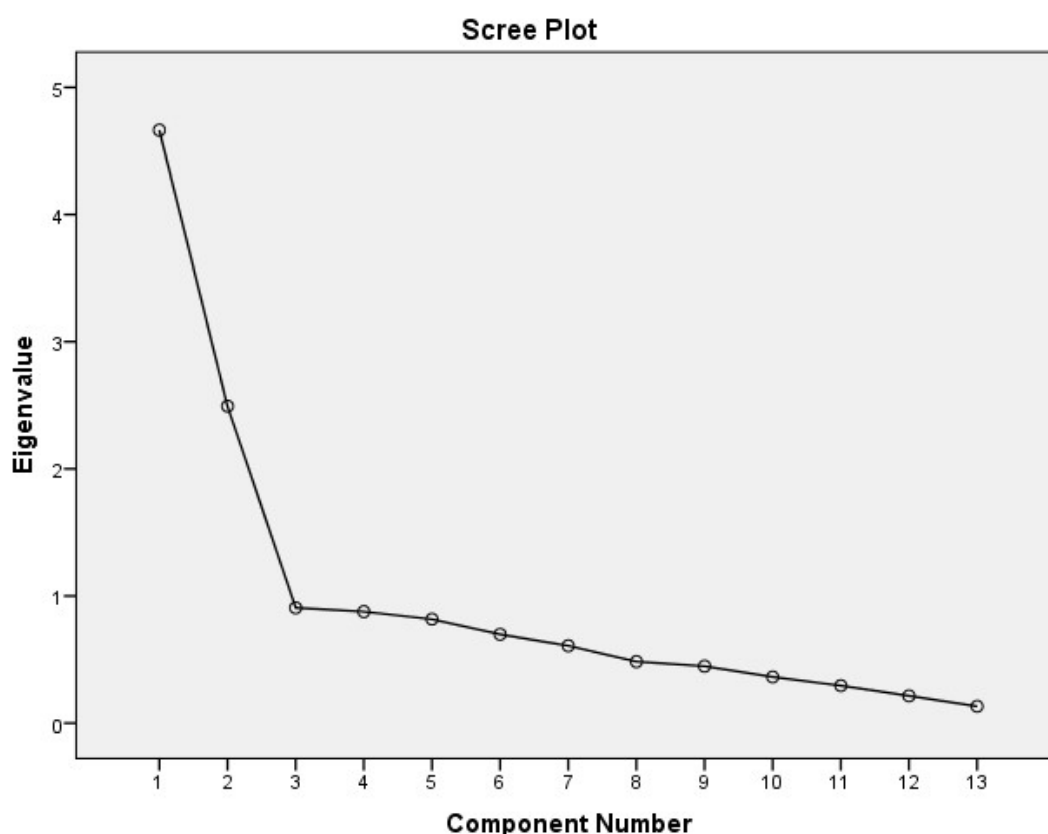


FIGURA 4: Scree plot para os resultados da escala de atitudes de carreira sem fronteiras

O conjunto dos dois fatores identificados explica cerca de 55% da variância observada nos resultados desta escala. Na tabela 8 apresentam-se as saturações fatoriais de cada item no respetivo fator, bem como o valor do alpha de Cronbach. As saturações fatoriais são muito elevadas, com os itens 1 a 8 a saturarem no fator 1 e os itens 9 a 13 a saturarem no fator 2. Esta distribuição de itens pelos dois fatores é, mais uma vez, semelhante à observada para a versão original da Escala de Atitudes de Carreira Sem Fronteiras (Briscoe & Hall, 2005), com os primeiros oito itens a integrarem um fator de Mindset sem fronteiras (Boundaryless

Mindset Scale) e os cinco últimos itens a integrarem um fator de preferências de mobilidade (Mobility Preference Scale), todos estes itens são de cotação inversa.

O valor de alpha de Cronbach é muito elevado (ver Tabela 8) para ambos os fatores, indicando uma elevada consistência interna dos itens.

TABELA 8: Resultados da análise fatorial exploratória e análise de consistência interna (alpha de cronbach) dos itens da escala de atitudes de carreira sem fronteiras

Itens	Fator	
	1	2
1. Procuro tarefas no trabalho que me permitem aprender algo novo diariamente.	.598	
2. Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações.	.814	
3. Gosto de tarefas que exigem que eu trabalhe fora da minha organização.	.795	
4. Gosto de tarefas que exigem que eu trabalhe fora do meu próprio departamento.	.834	
5. Gosto de trabalhar com pessoas externas à minha organização.	.854	
6. Gosto de tarefas que exigem interação com pessoas de diferentes organizações.	.855	
7. No passado procurei oportunidades que me permitiram trabalhar fora da minha organização.	.579	
8. Fico energizado com novas experiências e situações.	.644	
9. Gosto da previsibilidade que resulta do trabalho contínuo para a mesma organização.		.549
10. Eu sentir-me-ia muito perdido se não pudesse trabalhar para a minha organização atual.		.784
11. Prefiro ficar numa organização com que estou familiarizado em vez de procurar emprego em outra organização.		.815
12. Se a minha organização me proporcionasse trabalho vitalício eu nunca desejaria procurar trabalho em outras organizações.		.781
13. Se estivesse na minha carreira ideal eu trabalharia apenas numa organização.		.591
Valor único (Eigenvalue)	4.664	2.493
% Variância explicada	35.879	19.176
Alpha de Cronbach	.881	.753

Nota: Saturações fatoriais inferiores a .30 foram omitidas. Factor 1 – Escala Boundaryless mindset; Factor 2 – Escala Mobility Preference.

4.3.3. Análise de Confiabilidade para a Escala de Sucesso Percebido

Verificaram-se os pré-requisitos necessários para a realização da análise em componentes principais dos resultados obtidos na Escala de Sucesso Percebido, visto que o valor de KMO foi de 0.872 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo, $\chi^2 (28)=981.040$; $p<.001$.

Os resultados da análise mostraram a existência de apenas uma componente com eigenvalue superior a 1, tendo a observação do scree plot corroborado o mesmo resultado (ver Figura 5).

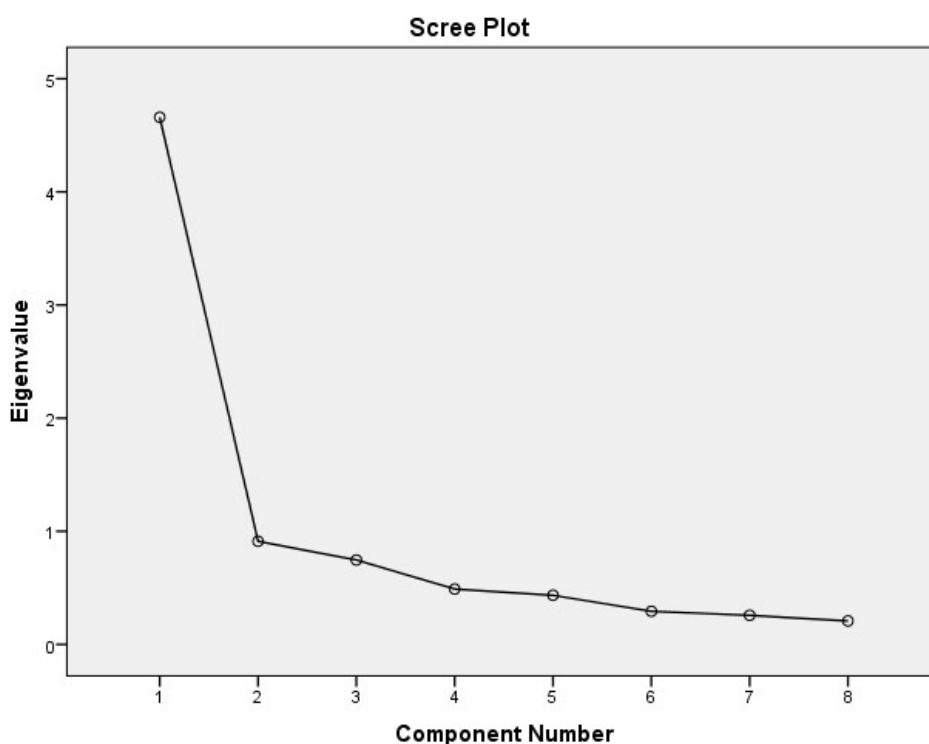


FIGURA 5: Scree plot para os resultados da escala de sucesso percebido

O fator identificado explica uma percentagem bastante elevada da variância observada nos resultados (58%) da Escala de Sucesso Percebido. Na Tabela 9 apresentam-se as saturações fatoriais de cada item no fator de sucesso percebido, bem como o valor de consistência interna. As saturações fatoriais são muito elevadas e na sua maioria superiores a 0.70.

Tabela 9: Resultados da análise fatorial exploratória e análise de consistência interna (alpha de cronbach) dos itens da escala de sucesso percebido

Itens	Fator 1
1. Estou numa posição em que faço maioritariamente o trabalho que eu gosto.	.599
2. A minha função é indicativa do meu progresso e da minha responsabilidade dentro da organização.	.727
3. Estou satisfeito com as promoções que recebi até agora.	.791
4. Estou satisfeito com o sucesso que tenho atingido na minha carreira.	.831
5. Estou satisfeito com o progresso que fiz para atingir os meus objetivos de carreira.	.834
6. Estou satisfeito com os progressos que fiz para atingir os meus objetivos financeiros.	.755
7. Estou satisfeito com o progresso que tenho feito para atingir os meus objetivos de progressão na carreira.	.826
8. Estou satisfeito com o progresso que tenho feito para atingir os meus objetivos de desenvolvimento de novas competências (skills).	.714
Valor único (Eigenvalue)	4.660
% Variância explicada	58.251
Alpha de Cronbach	.895

Os resultados da presente investigação foram similares aos obtidos pelos autores da escala original de Sucesso Subjetivo de Carreira adaptada por Rothwell e Arnold (2005), onde os itens saturaram todos num único fator, muito embora as saturações obtidas na presente amostra fossem superiores às do estudo original, o que demonstra a elevada consistência interna obtida com a nossa amostra, o alpha de Cronbach do estudo original foi de 0,88, comparativamente com o desta investigação que foi de 0.895, o que indica a elevada consistência interna desta escala.

4.4. Análise de Correlações

À semelhança do estudo original de Briscoe (2005), realizaram-se análises de correlação de Pearson entre escalas proteanas e sem fronteiras, já que teoricamente seriam duas escalas relacionadas.

O número de vezes que os inquiridos mudaram de emprego está significativamente correlacionado com as questões da Escala de Atitudes Proteanas, de forma positiva e fraca: “Em última análise, eu dependo de mim para impulsionar a minha carreira” ($r=0,175$, $p=0,009$); “No que diz respeito à minha carreira, eu sou muito independente.” ($r=0,195$, $p=0,004$). Pelo que valores mais elevados a estas questões estão associados a um número de mudança de emprego mais elevado. O número de vezes que os inquiridos mudaram de emprego está significativamente correlacionado com as questões da Escala de Atitudes Sem Fronteiras, ao nível da sub-escala “Boundaryless Mindset”: “No passado procurei oportunidades que me permitiram trabalhar fora da minha organização” a um nível muito fraco mas positivo ($r=0,193$, $p=0,004$), pelo que respostas mais elevadas nesta sub-escala estão associadas a maior número de mudança de emprego. Por outro lado, “Sentir-me-ia perdido se não pudesse trabalhar para a organização atual” a um nível muito fraco ($r=0,155$, $p=0,031$) e com “Prefiro ficar numa organização com que estou familiarizado em vez de procurar emprego em outra organização” a um nível fraco ($r=0,255$, $p<0,001$) mas os dois negativos. Assim, respostas mais elevadas na sub-escala da “Mobility Preference” estão associados a menor número de mudanças de emprego, pelo facto de serem itens de cotação inversa.

TABELA 10: Análise de correlação (Pearson) entre o número de vezes que os profissionais mudaram de emprego e as orientações de carreira proteana e sem fronteiras.

Ao longo da sua carreira, quantas vezes mudou de emprego?		r	p
Escala Atitudes Proteana	Em última análise, eu dependo de mim para impulsionar a minha carreira	0,175	0,009
	No que diz respeito à minha carreira, eu sou muito independente.	0,195	0,004
Escala Atitudes sem Fronteiras	No passado procurei oportunidades que me permitiram trabalhar fora da minha organização	0,193	0,004
	Eu sentir-me-ia perdido se não pudesse trabalhar para a minha organização atual	-0,155	0,021
	Prefiro ficar numa organização com que estou familiarizado em vez de procurar emprego em outra organização	-0,251	<0,001

Quanto ao ter ponderado a hipótese de mudar de emprego nos últimos anos, existem diferenças significativas entre aqueles que ponderaram e os que não ponderaram, nas respostas nas variáveis abaixo listadas.

TABELA 11: ANÁLISE DE CORRELAÇÃO (Pearson) DA INTENÇÃO DE MUDANÇA DE EMPREGO E AS TRÊS ESCALAS

No último ano, ponderou a hipótese de mudar de emprego?			
		r	p
Escala atitudes Proteanas	1. Quando as oportunidades de desenvolvimento não foram oferecidas pela minha organização, eu procurei-as por conta própria.	,162	,016
	2. Eu sou responsável pelo meu sucesso ou fracasso na minha carreira.	-,049	,466
	3. No geral, eu tenho, uma carreira autodirigida e independente.	-,024	,728
	4. A liberdade para escolher o meu próprio plano de carreira é um dos meus valores mais importantes.	,102	,131
	5. Eu sou responsável pela minha própria carreira.	-,130	,055
	6. Em última análise, eu dependo de mim para impulsionar a minha carreira.	,031	,642
	7. No que diz respeito à minha carreira, eu sou muito independente.	-,009	,889
	8. Quando necessário, no passado dependi mais de mim do que de outros para encontrar um novo emprego.	,080	,237
	9. Oriento a minha carreira com base nas minhas prioridades pessoais, e não nas prioridades do meu empregador.	,101	,136
	10. Para mim, não é muito importante a forma como as outras pessoas avaliam as escolhas que faço na minha carreira.	,075	,266
	11. O que é mais importante para mim é o que eu sinto sobre o meu sucesso na carreira, e não o que as outras pessoas pensam sobre isso.	,051	,454
	12. Sigo a minha própria consciência, se a minha organização me pedir para fazer algo que vai contra os meus valores.	,073	,282
	13. O que penso que é o correto para a minha carreira é mais importante para mim do que o que a minha organização pensa.	,143	,034
	14. No passado mantive os meus próprios valores, quando a organização me pediu para fazer algo com que não concordava.	,085	,209
Escala atitudes sem Fronteiras	1. Procuro tarefas no trabalho que me permitem aprender algo novo diariamente.	,019	,781
	2. Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações.	,218	,001
	3. Gosto de tarefas que exigem que eu trabalhe fora da minha organização.	,126	,062
	4. Gosto de tarefas que exigem que eu trabalhe fora do meu próprio departamento.	,136	,043
	5. Gosto de trabalhar com pessoas externas à minha organização.	,172	,011
	6. Gosto de tarefas que exigem interação com pessoas de diferentes organizações.	,188	,005
	7. No passado procurei oportunidades que me permitiram trabalhar fora da minha organização.	,192	,004
	8. Fico energizado com novas experiências e situações.	,136	,044
	9. Gosto da previsibilidade que resulta do trabalho contínuo para a mesma organização.	-,117	,083
	10. Eu sentir-me-ia muito perdido se não pudesse trabalhar para a minha organização atual.	-,342	<.001
	11. Prefiro ficar numa organização com que estou familiarizado em vez de procurar emprego em outra organização.	-,327	<.001
	12. Se a minha organização me proporcionasse trabalho vitalício eu nunca desejaria procurar trabalho em outras organizações.	-,258	<.001
	13. Se estivesse na minha carreira ideal eu trabalharia apenas numa organização.	-,068	,314
Escala de sucesso percebido	1. Estou numa posição em que faço maioritariamente o trabalho que eu gosto.	-,276	<.001
	2. A minha função é indicativa do meu progresso e da minha responsabilidade dentro da organização.	-,208	,002
	3. Estou satisfeito com as promoções que recebi até agora.	-,267	<.001
	4. Estou satisfeito com o sucesso que tenho atingido na minha carreira.	-,255	<.001
	5. Estou satisfeito com o progresso que fiz para atingir os meus objetivos de carreira.	-,219	,001
	6. Estou satisfeito com os progressos que fiz para atingir os meus objetivos financeiros.	-,359	<.001
	7. Estou satisfeito com o progresso que tenho feito para atingir os meus objetivos de progressão na carreira.	-,189	,005
	8. Estou satisfeito com o progresso que tenho feito para atingir os meus objetivos de desenvolvimento de novas skills.	-,094	,164

Note-se que se a correlação de Pearson for positiva, então scores mais elevados nos itens das escalas proteana e sem fronteiras estão associados a intenção de mudar de emprego no último ano, se a correlação for negativa, então scores mais elevados estão associados à ausência de intenção de mudar de emprego, para os itens significativos (ou seja, com $p < .05$).

4.5. Estatística inferencial: análise de regressão

A fim de testar quais os fatores que predizem as atitudes dirigidas ao próprio e dirigidas por valores (medidas pela escala de orientação de Carreira Proteana) elaboraram-se dois modelos de regressão hierárquica linear múltipla. No primeiro modelo, o total obtido na subescala self-directed foi tomado como variável dependente ou variável critério. No segundo modelo, a variável critério considerada foi o total obtido na subescala Values-driven. Da mesma forma, para explorar quais os fatores que predizem as dimensões da escala de Carreira sem fronteiras, testaram-se dois modelos de regressão hierárquica linear múltipla, tomando como variáveis critério os totais nas subescalas Boundaryless mindset e Mobility preference.

Em todos os modelos, os preditores foram introduzidos em três blocos: num primeiro bloco introduziram-se as características sociodemográficas, sexo e idade; no segundo bloco introduziu-se como preditor a percepção de diminuição/aumento de rendimento; no terceiro bloco introduziu-se o sucesso percebido como preditor.

Antes das análises de regressão, efetuou-se o screening dos dados para testar os pressupostos da independência e normalidade dos resíduos e comprovar a inexistência de multicolinearidade e de outliers severos, tendo todos os pressupostos sido cumpridos para a testagem dos modelos. A análise foi realizada com recurso ao IBM SPSS Statistics 23 e o nível de significância adotado foi de 5%.

A tabela 12 apresenta os resultados dos dois modelos de regressão hierárquica para as dimensões da escala de orientação de Carreira Proteana. No primeiro modelo, o sexo revelou-se um preditor estatisticamente significativo das atitudes dirigidas ao próprio, com os homens a terem resultados mais elevados nesta dimensão. No entanto, a idade e a percepção de diminuição/aumento dos rendimentos não revelou qualquer poder preditivo em termos de atitudes dirigidas ao próprio. O sucesso percebido revelou ser o principal preditor das atitudes dirigidas ao próprio, com o bloco 3 do modelo a explicar significativamente mais variância (23%) do que os blocos anteriores (ver Tabela 12).

TABELA 12: Análise de Regressão entre o número de vezes que os profissionais mudaram de emprego e as orientações de carreira proteana.

Modelo	Coeficiente não estandardizado		95% IC	Coeficiente estandardizado	t	P	F (gl)	R²	ΔR²
	Beta	EP		β					
Sub-Escala Self-Directed									
Bloco 1							2.365 (2, 217)	.02 1	-
Sexo masculino	1.269	.596	[0.094-2.444]	.144	2.129	.034			
Idade	-0.297	.441	[-1.167-0.573]	-.046	-0.674	.501			
Bloco 2							1.386 (4, 215)	.02 5	.004
Rendim. Aumentou	0.296	.712	[-1.108-1.700]	.033	0.415	.678			
Rendim. Diminuiu	-0.416	.762	[-1.919-1.087]	-.042	-0.545	.586			
Bloco 3							14.908 (5, 214)***	.25 8	.233***
Sucesso percebido	0.355	.043	[0.270-0.440]	.503	8.203	.000			
Sub-Escala Values-Driven									
Bloco 1							0.235 (2, 217)	.00 2	-
Sexo masculino	0.368	.538	[-0.693-1.428]	.047	0.683	.495			
Idade	-0.009	.398	[-0.794-0.776]	-.002	-0.024	.981			
Bloco 2							1.032 (4, 215)	.01 9	.017
Rendim. Aumentou	0.176	.639	[-1.083-1.435]	.022	0.275	.783			
Rendim. Diminuiu	1.240	.684	[-0.107-2.588]	.139	1.815	.071			
Bloco 3							2.363 (5, 214)*	.05 2	.033**
Sucesso percebido	0.120	.044	[0.034-0.206]	.191	2.750	.006			

Nota: EP – Erro-padrão; IC – Intervalo de confiança; gl – graus de liberdade; *p<.05, **p<.01, *** p<.001

No que respeita aos resultados do modelo para as atitudes dirigidas por valores, nenhuma das variáveis dos blocos 1 e 2 se revelou como um preditor significativo. Por conseguinte, o sexo, a idade e a percepção de aumento ou diminuição de rendimentos não predizem as atitudes de carreira dirigidas por valores. Todavia, uma vez mais, o sucesso percebido é o principal e único preditor deste tipo de atitudes, explicando cerca de 3% mais da variância dos resultados do que os blocos anteriores. Por conseguinte, maior nível de sucesso percebido parece estar associado a atitudes de carreira mais positivas.

A tabela 13 apresenta os resultados dos dois modelos de regressão hierárquica para as dimensões da escala de Carreira Sem Fronteiras. No primeiro modelo, o sexo, a idade e a percepção de diminuição/aumento dos rendimentos não se revelaram preditores significativos dos resultados obtidos na subescala Boundaryless mindset. O sucesso percebido mostrou ser o único preditor significativo. O bloco 3 do modelo, onde o sucesso percebido é introduzido, explica significativamente mais 4.7% de variância do que os blocos anteriores (ver Tabela 13).

Relativamente ao segundo modelo, a percepção de diminuição de rendimento prediz significativamente os resultados na subescala mobility preference. Pelo contrário, o sexo, a idade e a percepção de aumento de rendimentos não são preditores estatisticamente significativos. Mais uma vez, o sucesso percebido parece ser o mais forte preditor: a introdução desta variável no bloco 3 do modelo de regressão hierárquica faz com que a percentagem de variância explicada aumente 9% comparativamente ao bloco anterior (ver Tabela 13).

TABELA 13: Resultados da análise de regressão hierárquica linear múltipla para as dimensões medidas pela escala de carreira sem fronteiras

Modelo	Coeficiente não estandardizado			Coeficiente estandardizado	T	p	F (gl)	R²	ΔR²
	Beta	EP	95% IC						
Sub-Escala Boundaryless mindset									
Bloco 1							0.175 (2. 217)	.002	-
Sexo masculino	0.369	.706	[-1.023-1.761]	.036	0.523	.601			
Idade	-0.174	.523	[-1.205-0.856]	-.023	-0.333	.739			
Bloco 2							0.232 (4. 215)	.004	.002
Rendim. Aumentou	-0.640	.844	[-2.305-1.024]	-.060	-0.758	.449			
Rendim. Diminuiu	-0.358	.904	[-2.140-1.423]	-.031	-0.397	.692			
Bloco 3							2.317 (5. 214)*	.051	.047**
Sucesso percebido	0.187	.057	[0.074-0.300]	.226	3.258	.001			
Sub-escala Mobility preference							1.579 (2. 217)	.014	-
Bloco 1									
Sexo masculino	-.794	.551	[-1.879-0.291]	-.098	-1.442	.151			
Idade	0.486	.408	[-0.318-1.289]	.081	1.192	.235			
Bloco 2							2.011 (4. 215)	.036	.022
Rendim. Aumentou	0.658	.652	[-0.627-1.943]	.079	1.009	.314			
Rendim. Diminuiu	1.536	.698	[0.160-2.911]	.167	2.201	.029			
Bloco 3							6.154 (5. 214)***	.126	.090***
Sucesso percebido	0.203	.043	[0.117-0.288]	.312	4.685	.001			

Nota: EP – Erro-padrão; IC – Intervalo de confiança; gl – graus de liberdade; *p<.05, **p<.01, *** p<.00

CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a discussão do conjunto de resultados obtidos nos vários estudos empíricos já apresentados. Assim, com este estudo tem como objetivo alargar o conhecimento dos novos modelos de carreira na população portuguesa, ainda pouco explorados pela literatura. Dados os resultados obtidos, optou-se, nesta parte do trabalho, por organizar a sua discussão em três grandes tópicos, que são as questões de investigação deste estudo:

- Questão 1: Em que medida é que os profissionais inquiridos adotam uma orientação de carreira que se caracteriza pela elevada mobilidade ocupacional e organizacional (i.e. carreira sem fronteiras)?

- Questão 2: Em que medida é que os profissionais inquiridos adotam uma orientação de carreira proteana que se caracteriza pela importância dos valores e significados pessoais de sucesso?

- Questão 3: Em que medida é que a perceção de sucesso de carreira influencia a adoção de uma orientação de carreira sem fronteiras e/ou uma orientação de carreira proteana?

Deste modo, espera-se contribuir para uma melhor interpretação e enquadramento teórico.

Relativamente à questão 1, que pretendeu aferir se os inquiridos apresentavam ou não uma elevada orientação de carreira sem fronteiras, conseguiu-se perceber que esta amostra na escala de Orientação de Carreira sem Fronteiras manifestou a sua orientação para esta carreira, com a resposta média calculada a apresentar um valor médio de $3,63 \pm 0,47$, variando entre 1,92 e 5,00. Esta escala demonstrou possuir boa consistência interna e ter um alfa de cronbach alto, superior a 0,7. Itens como “Sentia-me muito perdido se não pudesse trabalhar para a minha organização atual.” ($M=2,49$; $Dp= 1,207$), “Prefiro ficar numa organização com que estou familiarizado em vez de procurar emprego em outra organização” ($M=2,54$; $Dp= 1,140$), “Se a minha organização me proporcionasse trabalho vitalício eu nunca desejaria procurar trabalho em outras organizações” ($M=2,37$; $Dp= 1,101$) e “Se estivesse na minha carreira ideal eu trabalharia apenas numa organização” ($M=3,32$; $Dp= 1,190$) constituem os itens que a amostra de sujeitos pontuou de uma forma mais baixa (itens de cotação inversa), o que reforça a sua orientação para não se limitarem a uma só organização, mas a procurarem alternativas de emprego. Foi possível perceber que a amostra possui orientação de carreira sem fronteiras, no entanto, esta população evidencia antiguidades na função entre 1 e 3 anos e 3 e 5 anos, e maioritariamente mudaram três vezes de emprego. Adicionalmente, constatou-se que 67% ($n=147$) dos inquiridos ponderaram mudar de emprego em algum momento da sua carreira. Ou seja, os inquiridos quando indagados acerca das suas atitudes de carreira indiciam forte orientação para carreiras

sem fronteiras, no entanto, o seu comportamento a nível de mobilidade profissional e organizacional não consubstancia estas suas intenções, resultado este alinhado com o estudo de Hess, Jepsen e Dries (2012), onde se evidenciava que o empenhamento organizacional afetivo influenciava na assunção de comportamentos mais (ou menos) sem fronteiras. Este fator poderá ter influenciado a população do presente estudo, uma vez que duas das empresas-alvo desta amostra são empresas conhecidas pelo elevado grau de empenhamento organizacional afetivo e normativo que poderão suscitar nos seus colaboradores.

Relativamente à questão 2, que pretendeu aferir se os inquiridos apresentavam ou não uma elevada orientação de carreira proteana que se caracteriza pela importância dos valores e significados pessoais de sucesso, verificou-se que a resposta média é de $3,63 \pm 0,50$, variando entre 2,29 e 4,86, tendo esta escala também uma elevada consistência interna. Quando se realizou uma análise de regressão para perceber o comportamento da escala proteana e das suas duas sub-escalas, alinhados com Hall (2004), aquando da análise do instrumento de medida de atitudes de carreira proteana constatou-se igualmente a orientação para valores e a liberdade para gerir a própria carreira.

No que respeita aos resultados do modelo para as atitudes dirigidas por valores, as variáveis sexo, idade, diminuição de rendimento, aumento de rendimento, não se revelaram como preditores significativos, podemos concluir que estas não predizem as atitudes de carreira dirigidas por valores. Todavia, o sucesso percebido é o principal e único preditor deste tipo de atitudes, explicando cerca de 3% mais da variância dos resultados do que as variáveis anteriores. Por conseguinte, maior nível de sucesso percebido parece estar associado a atitudes de carreira mais positivas. Os estudos de De Vos e Soens (2008) estudaram a relação da carreira proteana com as medidas de insight e autogestão, a perceção de empregabilidade (medida através de três itens) e a satisfação. Este estudo demonstrou que é o insight de carreira que medeia a relação entre adoção de atitudes de carreira proteanas e a satisfação e empregabilidade percebida. Esta investigação comprova que os indivíduos com perfil de carreira proteana são também aqueles que evidenciam maior satisfação com a carreira e maior perceção de empregabilidade. Estes resultados desta investigação comprovam os resultados deste estudo uma vez que a amostra obteve pontuações elevadas na Escala de Carreira Proteana e, simultaneamente, na Escala de Sucesso Percebido.

Relativamente à questão 3 que pretendia verificar em que medida a perceção de sucesso de carreira influenciava a adoção de uma orientação de carreira sem fronteiras e/ou uma orientação de carreira proteana, constatou-se que a Escala de Sucesso Percebido apresenta um valor médio de $3,42 \pm 0,78$, variando entre

1,00 e 5,00. Ao correlacionar-se as duas escalas de carreira com a escala de sucesso percebido, conseguiu-se aferir que não só estamos perante uma amostra de pessoas que possuem maior orientação para a procura de alternativas de emprego, assim como o fazem sempre que se auto-percecionam como mais bem-sucedidos na sua função. O sexo revelou-se um preditor estatisticamente significativo das atitudes dirigidas ao próprio, com os homens a terem resultados mais elevados nesta dimensão, contrariamente à idade e à percepção de diminuição/aumento dos rendimentos que não revelou qualquer poder preditivo. Em todas as análises de regressão efetuadas para as duas escalas de carreira, percebeu-se que o sucesso percebido, isto é, a forma como o indivíduo perceciona os seus sucessos/conquistas se correlaciona positivamente com uma maior propensão para assumir atitudes ou orientações de carreira menos tradicionais, isto é, orientações de carreira que concebem mais mudanças de emprego/ocupação e/ou que são maioritariamente influenciadas pelos valores dos indivíduos.

Os resultados desta investigação vão na mesma linha dos resultados encontrados por Chudzikowski (2012) na sua investigação com 291 profissionais austríacos, um estudo longitudinal conduzido durante os primeiros 15 anos de carreira. Os resultados demonstraram que os sujeitos mais jovens manifestavam menos tendência para os padrões de carreira tradicional e uma maior propensão para a mudança de carreira intra-organizacional e inter-organizacional do que os sujeitos mais seniores. Também no nosso estudo, foram os sujeitos mais jovens, com idades inferiores aos 40 anos, que mudaram mais vezes de emprego também. A escala de sucesso percebido é composta por oito itens, os dois primeiros itens desta escala remetem-nos para a situação presente do sujeito: Estou numa posição em que faço maioritariamente o trabalho que eu gosto. ($M=3,70$; $DP= 0,943$) e, A minha função é indicativa do meu progresso e da minha responsabilidade dentro da organização ($M=3,65$; $DP= 0,993$) enquanto os demais itens remetem para as experiências passadas do sujeito. Estes dois itens pontuaram alto comparativamente com os demais itens, demonstrando que a nossa amostra estava satisfeita na sua entidade profissional atual. Não se pode inferir que os sujeitos estavam satisfeitos com o presente e insatisfeitos com o passado, uma vez que existem pontuações elevadas nos demais itens, no entanto destacamos o facto de existir satisfação com a sua atividade profissional atual.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO

6.1. Contributos teóricos e práticos do estudo

Este estudo procura contribuir para uma melhor compreensão de algumas temáticas ainda pouco exploradas na literatura relativamente às orientações de carreira. O setor empresarial está hoje marcado por mudanças estruturais e significativas alterações no mercado de trabalho e na esfera profissional. No contexto vigente, acreditamos que esta temática assume uma importância essencial.

Na escala de Atitudes de Carreira Sem Fronteiras (Briscoe et al., 2005) usada neste estudo, conseguiu-se perceber a existência de duas sub-escalas, tal como no estudo original, com os primeiros oito itens a integrarem um fator de mentalidade sem fronteiras (Sub-Escala Boundaryless Mindset) e os cinco últimos itens a integrarem um fator de preferências de mobilidade (Sub-Escala Mobility Preference).

A realização deste estudo permitiu, numa primeira instância, comprovar a pesquisa iniciada pelos autores das escalas proteana e sem fronteiras (Briscoe et al., 2005) e, numa segunda instância, foi possível perceber que no contexto nacional existem estes dois tipos de orientação: proteano e sem fronteiras. Ora, esta evidência está em linha com o facto de a nossa amostra ser composta essencialmente por Milenials, e menos Baby boomers ou sujeitos da Geração Boomer. Estes Millenials são caracterizados por mudanças de emprego mais regulares do que a geração anterior, são otimistas, pouco tolerantes à espera e de fácil adaptação à mudança, ambiciosos, valorizam menos os seus líderes e exigem mais das suas empresas do que as gerações anteriores. Por outro lado, são também menos orientados para o sucesso financeiro, perspetivando-o como uma forma de obter melhor qualidade de vida, nomeadamente viajar (Rosário, 2016). Um estudo realizado por Burgers, Buningh, Eden, e Engelenburg (2015) enfatiza a necessidade de existência de maior/mais contínuo feedback por parte das chefias exigido pela geração de trabalhadores Millenial, facto que no passado não era tão imperativo e exigido para o bom desempenho das partes. Urge, portanto, que os profissionais de Recursos Humanos se consciencializem da mudança de valores de trabalho da população ativa e, portanto, de ajustamento das políticas internas de recursos humanos por forma a melhor reter e potenciar estes recursos que, tendencialmente, terão perfis de carreira mais proteanos e sem fronteiras, como conseguimos perceber com o presente estudo.

A literatura acerca das carreiras proteanas e sem fronteiras surgiu nos Estados Unidos da América num contexto de crescimento económico e, portanto, propício ao desenvolvimento da auto-gestão de carreiras. Portanto, as carreiras orientadas por valores idiossincráticos e critérios subjetivos de sucesso, tinham todas as potencialidades para vingar. Todavia, não é este cenário que vigorava em Portugal no

momento em que os dados foram recolhidos e, neste momento os sinais de melhoria são, ainda, tímidos. Partindo do pressuposto que uma crise pode ser desenvolvimental, facilmente se compreende que tenha aumentado o número de indivíduos que assumem o controlo na gestão da sua carreira, preocupando-se não só com a obtenção e manutenção do emprego, mas também com o desenvolvimento de competências transversais. Assim, um dos contributos retirados desta investigação assenta no facto de ter demonstrado que em tempos de mudança, de crise estrutural, e de taxas de desemprego mais altas, os indivíduos assumem a responsabilidade pela gestão dos seus percursos profissionais.

6.2. Limitações do Estudo e Pistas para a Investigação Futura

Uma das principais limitações da utilização de uma técnica de amostragem não probabilística (amostra por conveniência) tem a ver com o risco de todas as características da população não estarem presentes na amostra. Neste caso concreto, obtivemos uma taxa de resposta superior nos Profissionais/Quadros Técnicos e Supervisão de 61,5%, sendo difícil, com base nesta premissa, generalizar para toda a população, da mesma forma, a maioria da população estudada estava concentrada na zona Norte do país, o que limita a generalização de resultados a nível nacional. Esta constatação deve-se à importância de ter em consideração características específicas de cada região, que podem influenciar os resultados. Numa investigação futura, seria importante conseguir uma amostra maior, na qual se obtivesse uma amostra mais equilibrada do ponto de vista funcional por forma a conseguirmos retirar conclusões mais significativas. Na linha do sugerido por Segers et al. (2008), seria interessante explorar com mais detalhe se indivíduos menos escolarizados (que não concluíram o 1.º ou 2.º ciclo do Ensino Superior) tendem a apresentar igualmente orientações de carreira sem fronteiras ou proteanas.

A nossa investigação obteve resultados na linha do estudo original de Briscoe et al. (2005) onde os autores utilizaram a escala de atitudes sem fronteira a escala de atitudes proteana, e cada uma destas escalas era composta por duas subescalas, tendo sucedido o mesmo com a nossa amostra. Os resultados obtidos foram, no global, muito alinhados com os da população do estudo original, a amostra utilizava nesta investigação foram 220 sujeitos válidos, comparativamente com os 298 da amostra do estudo original. Os autores usaram como amostra para a sua investigação marcadamente estudantes: 100 alunos de licenciatura de uma universidade pública e privada, 113 alunos de MBA das mesmas universidades e 85 gestores e quadros executivos de 100 organizações. Ora, a população original do estudo é composta marcadamente por estudantes, comparativamente com a nossa amostra que são sujeitos ativos no mercado de trabalho, não estudantes. Esta questão, possibilita que os dados da nossa investigação não se tratem tanto de intenções ou

atitudes, mas se possam consubstanciar em situações concretas e sejam reflexo do contexto real de trabalho dos sujeitos. Seria interessante continuar este exercício de recolha de dados e aferir estes instrumentos para a população portuguesa ativa no mercado de trabalho e, eventualmente, passarem a integrar o portfólio de instrumentos dos profissionais que trabalham a orientação vocacional.

Neste estudo trabalhou-se as atitudes de carreira de profissionais em mudança, não o comportamento vocacional destes profissionais. Seria interessante incluir esta variável numa investigação futura. Seria igualmente interessante, para uma pesquisa futura, relacionar-se as escalas de orientação de carreira aqui exploradas com determinadas dimensões de personalidade. Seria, igualmente relevante, aliar esta investigação quantitativa a uma investigação mais qualitativa, por exemplo, complementar o questionário com uma entrevista para descobrir as motivações mais profundas de cada sujeito e os seus planos de concretização e, simultaneamente, aferir melhor o seu contexto de vida (por exemplo se já esteve desempregado, se vive numa situação económica desfavorável ou outros fatores que possam refrear o seu ímpeto de carreira mais *boundaryless* e *proteana*) e experiências extra-laborais que os possam ajudar a concretizar as suas orientações para os novos modelos de carreira, se o contexto profissional não o possibilitar.

De facto, assistimos, cada vez mais, a um fenómeno de profunda mudança no contexto de trabalho, já não se falam em empregos estáveis, nem em emprego para toda a vida. A tradicional gestão de carreiras por parte das empresas tem vindo a ser progressivamente substituída pela gestão individual das trajetórias profissionais. Portanto, é ao trabalhador que cabe a definição dos seus projetos e objetivos de carreira, ao invés de essa ser uma preocupação ou responsabilidade exclusiva da própria empresa. No entanto, apesar de existir o crescente reconhecimento do indivíduo como gestor da sua carreira, deve existir por parte das empresas um ajustamento das práticas organizacionais com as individuais por forma a garantir este alinhamento. As duas partes beneficiarão deste alinhamento e gestão partilhada de carreiras.

As empresas ao assumir práticas demasiado rígidas e meramente centradas na obtenção do lucro e no aumento da produtividade e ao permitir a individualização crescente da gestão das carreiras profissionais, incorrem um risco que se prende com a perda de ativos e talentos de grande valor para a organização (Anding, 2011). O desenvolvimento de carreira é um processo ao longo da vida onde se deve estar preparado para fazer escolhas entre as oportunidades disponíveis no contexto respetivo (Inkson, 2004). Byars e Rue (2000) propõem que a concetualização de carreira deverá consistir num esforço conjunto por forma a alcançar objetivos organizacionais e individuais, que se foca no desenvolvimento e enriquecimento do capital humano.

Seria profícuo um maior investimento por parte das empresas nas práticas de orientação vocacional ao longo da vida, inevitavelmente este acompanhamento existe somente em estudantes e em momentos de transição de graus escolares tendo em vista a entrada no ensino superior. Os ganhos seriam nos dois sentidos, não só o colaborador conseguia fazer um maior planeamento/sustentação da sua carreira, como a empresa teria acesso a um maior conjunto de informação/motivações profissionais dos seus colaboradores e conseguiria, no caso de recursos de elevado potencial ou que se pretende reter, apostar na mobilidade ou no enriquecimento funcional, definir planos de ação para consolidar competências e conhecimentos ou suprir necessidades de formação, mediante a expectativa do colaborador e evitar a sua perda, na linha do sugerido por Watts e Sultana (2004).

As próprias equipas de Recursos Humanos das empresas necessitam de aprofundar, cada vez mais, os seus conhecimentos na área de intervenção e orientação vocacional, por forma a conseguirem ajudar não só os profissionais com os novos padrões de carreira e a satisfação das suas necessidades, como a adaptação dos profissionais com orientações de carreira mais tradicionais a ajustarem-se ao novo mercado e às necessidades do mesmo. Acima de tudo, é fundamental desenvolver estratégias de ação conjuntas e que sejam eficazes e possibilitem aos sujeitos lidar com um mundo em constante mutação que cria novos desafios, mas apresenta, também, novas oportunidades.

Nesta linha urge também sensibilizar as equipas de Recursos Humanos, concretamente as de Recrutamento e Seleção, para o crescente número de candidatos com novas orientações de carreira que podem num curto espaço temporal percorrer inúmeras entidades patronais. Estes candidatos não podem ser analisados numa perspetiva estigmatizante de candidato insatisfeito, com dificuldades de adaptação, ou mais frequente ainda, como um candidato que muito provavelmente irá fazer o mesmo na presente organização (Gunz, Evans, & Jalland, 2000). É importante que as equipas de Recursos Humanos sejam compostas por colaboradores Millenials que conheçam estas temáticas e se ajustem à realidade do recrutamento e seleção que está a mudar de forma galopante. Adicionalmente, é importante avaliar os candidatos de modo imparcial e focando-se marcadamente no talento/potencial, o tempo que este candidato investirá na organização depende, e muito, da forma como as políticas internas de Recursos Humanos se ajustem a estes perfis.

Quais são os resultados visíveis de termos um padrão proteano ou sem fronteiras? Como pode uma organização apostar em formação, desenvolvimento, retenção e potenciar o seu comprometimento dadas as características desta geração mais Millenial, com clara orientação de carreira sem fronteiras? Será esta uma guerra já perdida, à partida? Ou podemos identificar estes padrões e contrariá-los dentro das nossas organizações? Dotarmos as nossas organizações e as equipas de Recursos Humanos de profissionais mais sensíveis a estes temas é imperativo para o sucesso coletivo futuro, e, naturalmente, da organização, urge

este exercício de adaptação e adoção de novas metodologias de acompanhamento de colaboradores por forma a satisfazer as suas necessidades de mudança e capitalizar a sua presença na organização.

BIBLIOGRAFIA

- Allen, N. & Meyer, J. (1996), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Allen, R. E., Fowler, H. W., & Fowler, F. G. (1990). *The Concise Oxford dictionary of current English*. Oxford: Clarendon Press.
- Almeida, L. & Freire, T. (2003). *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. 3ª ed. Braga: Psiquilibrios Edições.
- Anding, J. (2011). Opting In: The experiences, pathways, and meaning of successful, professional, generation X women making intentional career transitions, *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 1, 5-31.
- Andrade, G. A. (2009). *Carreira tradicional versus carreira proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a profissão, carreira e emprego*. Tese de mestrado. Belo Horizonte, Brasil.
- Arnold, J., & Cohen, L. (2008). The psychology of careers in Industrial and organizational Settings: a critical but Appreciative analysis. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1-44.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a new perspective for organizational enquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295-306.
- Arthur, M., (2014). The boundaryless career at 20: where do we stand, and where can we go? *Career Development International*, 19, 627 – 640
- Arthur, M., Inkson, K. & Pringle, J. (1999), *The New Careers. Individual Action and Economic Change*, London: Sage Publications.
- Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996) *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press.
- Atkinson, C. (2002) Career management and the changing psychological contract, *Career Development International*, 7, 14 – 23
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.

- Baruch, Y. & Quick, J. C. (2007). Understanding second careers: Lessons from a study of U.S. navy admirals. *Human Resource Management Review*, 46, 471–491.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspective. *Career Development International*, 9, 58-73.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125-138.
- Bozionelos, N. (2004). The relationship between disposition and career success: A British study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 403-420.
- Briscoe, J. & Finkelstein, L. (2009). The “new career” and organizational commitment: Do boundaryless and protean attitudes make a difference? *Career Development International*, 14, 242-260.
- Briscoe, J. & Hall, D. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4-18.
- Briscoe, J., Hall, D. & DeMuth, R. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4–1.
- Briscoe, J.P. & DeMuth, R.F. (2003). The Impact of the protean career on executive development practice: Evidence from 32 North American Companies. Paper presented at the annual meeting of the society for industrial and organizational psychology. Orlando, FL, April 12.
- Burgers, C., Buningh, S., Eden, A., & Engelenburg, M.D. (2015). How feedback boosts motivation and play in a brain-training game. *Computers in Human Behavior*, 48, 94-103.
- Burns, R. B., & Burns, R. A. (2008). *Business research methods and statistics using SPSS*. London: Sage Publications.
- Çakmak-Otluoglu, K. O. (2012). Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 638–646.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2010). *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (2ª Ed.), Alfragide: Publicações Dom Quixote.

- Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the 'new' career era. *Journal of Vocational Behaviour*, 81(2), 298-306.
- Colakoglu S. N. (2011). The impact of career boundarylessness on subjective career success: the role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior*. 79, 47–59.
- Costa, L. V., & Dutra, J. S. (2011). Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo: proposta de um modelo de três dimensões. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 1, 1-22.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- De Vos, A. & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 449-456.
- DeFillippi, R.J. & Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: a competency-based prospective. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (4), 307-24.
- Derr, C. B. (1986). Five definitions of career success: implications for relationships. *International Review of Applied Psychology*, 35, 415 - 434.
- Direnzo, M.S. & Greenhaus, J.H. (2011). Job search and voluntary turnover in a boundaryless world: a control theory perspective. *Academy of Management Review*, 36 (3), 567-589.
- Dowd, K. & Kaplan, D. (2005). The career life of academics: boundaried or boundaryless? *Human Relations*, 58 (6), 699-721.
- Dries, N, (2011). The meaning of career success: Avoiding reification through a closer inspection of historical, cultural, and ideological contexts. *Career Development International*, 16 (4), 364 – 384.
- Dries, N., Van Acker, F., & Verbruggen, M. (2012). How “boundaryless” are the careers of high potentials, key experts and average performers? *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 271–279.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (6), 689-708.
- Feldman, D. & Ng, T. (2007). Careers: mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33 (3), 350–377.

- Ferguson, J.P. & Hasan, S. (2013). Specialization and career dynamics: evidence from the Indian administrative service. *Administrative Science Quarterly*, 58 (2), 233-256.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed.). London: Sage.
- Gati, I., & Tal, S. (2008). Decision-making models and career guidance. In J. A. Athanasou & R. V. Esbroeck (Eds.), *International handbook of career guidance*, 157-185. Sydney: Springer.
- Gati, I., Krausz, M., & Osipow, S. (1996). A taxonomy of difficulties in career decision-making. *Journal of Counseling Psychology*, 43, 510-523.
- Gattiker, U.E. & Larwood, L. (1986) Subjective Career Success: A Study of Managers and Career Personnel. *Journal of Business & Psychology*, 1, 78-94.
- George, D., & Mallery, P. (2002). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gomes, J., Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cardoso, CC & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Edições Silabo.
- Gunz, H. P., & Heslin, P. A. (2005). Reconceptualizing career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 105-111.
- Gunz, H. P., Evans, M. G., & Jalland, R. M. (2000). Career Boundaries in a "Boundaryless World. in M. A. Peiperl, M. B. Arthur, R. Goffee, and T. Morris (eds.) *Career frontiers: new conception of working lives*. 24-53. Oxford University Press, Oxford.
- Hall, D. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman
- Hall, D. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *The Academy of Management Executive*, 10 (4), 8-16.
- Hall, D. (2002). *Careers in and out of organizations*. London: Sage.
- Hall, D. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1-13.
- Hall, D., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 155-176.

- Hamori, M. (2010). Who gets headhunted – and who gets ahead? *Academy of Management Perspectives*, 24 (4), 46-59.
- Hennequin, E. (2007). What “career success” means to blue-collar workers. *Career Development International*, 12 (6), 565 – 581.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1996). Contracting careers. *Human Relations*, 49 (6), 757-790.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 113-136.
- Hess N., Jensen D.M. & Dries N. (2012). Career and employer change in the age of the ‘boundaryless’ career. *Journal of Vocational Behavior*, 81 (2), 280-288.
- Inkson, K. (2004). Images of career: Nine key metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 96-111.
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 48-63.
- Ituma, A., Simpson, R., Ovadje, F., Cornelius, N. & Morde, C., (2011). Four 'Domains' of Career Success: How Managers in Nigeria evaluate Career Outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 3638-3660.
- Kidd, J. (2004). Emotion in career contexts: Challenges for theory and research. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 441-454.
- Kilimnik, Z., Castilho, I. & Sant´anna, A. (2006). Carreiras em transformação e os seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de Carreira e Competências. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12 (2), 257-280.
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 112-133.
- King, Z., Burke, S. & Pemberton, J. (2005). The ‘bounded’ career: an empirical study of human capital, career mobility and employment outcomes in a mediated labour market. *Human Relations*, 58 (8), 981-1007.
- Königsted, M. (2008). Educação e Carreira: Estudo de avaliação da eficácia de uma intervenção psicológica. Tese de Mestrado. Universidade do Minho: Braga.

Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (2002). Social cognitive career theory. *Career choice and development*, 4, 255-311.

Lips-Wiersma, M. & Hall, D. (2007). Organizational career development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 771-792.

London, M. (1993). Relationships between career motivation, empowerment, and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 55– 69.

Maciel, D. & Marques, A. (2008). Do ganha-pão à valorização pessoal: a centralidade do trabalho na vida dos indivíduos. in CIES e-Working Paper N° 43/2008, Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Medeiros, M. (2012). Pessoas com vidas interessantes não têm fricote. Consultado em 25/09/2014, disponível em <https://pensador.uol.com.br/frase/Njc0NTY2/>

Moreno, M. L. (2008). A educação para a carreira: Aplicações à infância e à adolescência. In M. C. Taveira & J. T. Silva (Coord.), *Psicologia Vocacional: Perspectivas para a Intervenção* (pp. 29-58). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Nabi, G., (2001). The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women. *International Journal of Manpower*, 22 (5), 457-474.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytical review. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 169-179.

Oliveira, L. B. (2011). Carreiras “Exóticas”: o que Administradores Podem Aprender com as Vivênciasas Vivências de Artistas, Atletas e Outros Profissionais. *ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas e Pessoas*, 1, 2.

Oliveira, M. (2010). Modos reflexivos e autorrelatos de profissionais sobre as carreiras proteana e sem-fronteiras. Dissertação apresentada com vista a obtenção do Grau de Mestre em Psicologia. Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

Ornstein, S., Cron, W., & Slocum, J. (1989). Life stage versus career stage: A comparative test of the theories of Levinson and Super. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 117–133.

Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*, 15 (1), 27-37.

Parada, F. (2007). Significados e transições para o trabalho em jovens adultos. Dissertação apresentada com vista a obtenção do Grau de Doutor em Psicologia. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade do Porto, Porto.

Passos, A. (2002). Gestão e desenvolvimento da carreira profissional in Caetano, A. & Vala, J. (org.), *Gestão de Recursos Humanos- Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 421-441). Lisboa: RECURSOS HUMANOS Editora.

Pfeffer, J. (1977). Effects of an MBA degree and socioeconomic origins on business school graduate's salaries. *Journal of Applied Psychology*, 6, 698-705.

Pringle, J., & Mallon, M. (2003). Challenges for the boundaryless career odyssey. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 839–853.

Quivy R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Edições Gadiva.

Rodrigues R, Guest D, Oliveira C., & Alfes K. (2015). Who benefits from independent careers? Employees, organizations, or both? *Journal of Vocational Behavior*, 91, 23–34.

Rosário, L. (2016). Como gerir diferentes gerações na mesma empresa. Consultado em 29/12/2016, disponível em <http://jasonassociates.com/blog/2016/03/15/como-gerir-diferentes-geracoes-na-mesma-empresa-2/>

Rothwell, A. & Arnold, J. (2005). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36 (1), 23-41.

Santos, G. G. (2007). O desenvolvimento de carreira dos académicos: uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família. Dissertação apresentada com vista a obtenção do Grau de Doutor na área de Ciências Empresariais, ramo de Organização e Políticas Empresariais. Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.

Santos, G. G. (2011). *Desenvolvimento de carreira: uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família*. Lisboa: RECURSOS HUMANOS Editora.

Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10 (4), 80-88.

- Schein, E.H., 2006, Career anchors: Facilitator's guide, 3rd edn., Pfeiffer, San Francisco.
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D. & Henderickx, E. (2008). Protean and boudaryless careers: A study on potencial motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 212-230.
- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The five factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 1-21.
- Silva, J. T. & Ramos, L. A. (2008). Fiabilidade e validade da versão Portuguesa do Questionário das Dificuldades de Tomada de Decisão de Carreira: Estudo piloto. *Psicologia e Educação*, 7 (1).
- Smart, R., & Peterson, C. (1997). Super's career stages and the decision to change careers. *Journal of Vocational Behavior*, 51 (3), 358-374.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Career*, 23, 731-748.
- Sullivan, S. & Arthur, M. (2006). The evolution of the boudaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 19-29.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25, 457-484.
- Sullivan, S. E., Carden, W. A., & Martin, D. F. (1998). Careers in the next millennium: Directions for future research. *Human Resource Management Review*, 8 (2), 165-185.
- Super, D.E. (1957). *The psychology of careers*. New York: Harper & Row.
- Super, D. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282-298.
- Taveira, M. C. (2004). Exploração e desenvolvimento vocacional na adolescência: Contributos para uma abordagem sistemática e colaborativa. *Psicologia e Educação*, 3(1), 109-120.
- Taveira, M. C. (2009). Promocion de la empregabiliddae profesional en la vida adulta: el papel de los seminarios de gestión personal de la carrera. Comunicação apresentada no X Seminário Permanente

d'Orientación Professional i Seminario International d'Orientación Profesional. Adultos Emergentes, transiciones, i orientación profesional. MIDE. Barcelona, Espanha.

Verbruggen, M., Sels, L., & Forrier, A. (2007). Unraveling the relationship between organizational career management and the need for external career counseling. *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 69–83.

Vianen, V., Pater, D., & Preenen, T. (2008). Career management: Taking control of the quality of work experiences. In I. Athanasou, & R. V. Esbroeck (Eds.), *International Handbook of Career Guidance* (pp. 283-301). Netherlands: Springer Science Business Media RV.

Watts, A. G. & Sultana, R. G. (2004). Career Guidance Policies in 37 Countries: Contrasts and Common Themes. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 4, 105-122.

Webster, N. (1971). Webster's third new international dictionary of the English language, unabridged: Editor in chief: Philip Babcock Gove and the Merriam-Webster editorial staff. Springfield, Mass: Merriam.

Young, R. A. & Collin, A. (2000). Introduction: Framing the future of career. in R.A. Young e A. Collin (editors), *The future of career*, 1-17, Cambridge.

Exmo/a Senhor/a

No âmbito do desenvolvimento da tese de mestrado subordinada ao tema: Orientações de profissionais em mudança e os novos modelos de carreira, desenvolvemos o presente questionário.

Garantimos a confidencialidade das suas respostas assim como todo o tratamento de dados. Desta forma, pedimos que seja o mais sincero/a possível por forma a não comprometer a veracidade das conclusões do estudo.

Os dados serão analisados e reportados como análise de grupo.

Gratos pela sua ajuda!

Atualmente encontra-se a trabalhar e está à procura de uma nova oportunidade profissional? Ou, está desempregado /a tendo saído recentemente, de uma organização por sua opção?

Escolha a opção que traduzir a sua situação atual: Sim ☐ Não ☐

Parte I/IV - Dados Gerais

Gostaríamos, antes de iniciar, que nos fornecesse alguns dados gerais relativamente a si e à sua experiência profissional. Assinale, por favor, com uma cruz "X", a opção que corresponde ao seu caso:

1. Sexo: Feminino ☐ Masculino ☐
2. Idade (anos): Até 20 ☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ Superior a 51 ☐
3. Estado Civil: Solteiro/a ☐ Casado/a/União de Facto ☐ Divorciado/a ☐ Viúvo/a ☐
4. Habilitações: Até 9.º ano ☐ 9º a 12.º ano ☐ Licenciatura ☐ Mestrado ☐ Doutoramento ☐
- 5: Tem Filhos: Sim ☐ Não ☐

6. Função (Categoria):

- Direção Geral/ Administração ☐
- Executivo/ Direção 1.ª Linha (Ex. Diretor Departamento, Diretor de Unidade/Área de Negócio, Industrial, etc) ☐
- Direcção de 2ª Linha e Profissionais Sêniores (Ex. Business Partner, Gestor área/Equipa/loja) ☐
- Profissionais/Quadros Técnicos/Supervisão (Ex. Investigador, Técnico RH, Arquiteto, Analista, Gestor Stocks, Gestor Projeto...) ☐
- Suporte Técnico/ Suporte ao Negócio (Ex. Funções que não requerem Licenciatura) ☐
- Operações/Produção (Ex. Operador, Vendedor Loja, Serviço doméstico, ...) ☐

7. Anos na atual função: Inferior a 1 ☐ 1 a 3 ☐ 3 a 5 ☐ 5 a 10 ☐ Superior a 10 ☐
8. Tipo contrato: Contrato Sem Termo ☐ Contrato a Termo ☐ Temporário ☐
9. Local de Trabalho: Norte ☐ Centro ☐ Sul ☐ Açores/Madeiral ☐ Estou a Trabalhar fora de Portugal ☐
10. N.º de vezes que mudou de emprego: Inferior a 3 ☐ 3 a 5 ☐ Superior a 5 ☐
11. No último ano ponderou a hipótese de mudar de emprego? Sim ☐ Não ☐

Se respondeu Sim, quais as motivações para tal:

Necessidades familiares ☐

Necessidades financeiras ☐

Oferta de emprego alternativo com melhores condições remuneratórias ☐

Oferta de emprego alternativo com funções mais compatíveis com as minhas competências ☐

Outra razão: _____

12. Ao longo dos últimos 3 anos o seu rendimento disponível: Aumentou ☐ Manteve-se ☐ Diminuiu ☐

Por favor selecione a opção que melhor traduz o seu grau de concordância com a afirmação, colocando um "X" na resposta mais apropriada:

	1 Discordo Completamente	2 Discordo	3 Nem Concordo nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Completamente
1. Quando as oportunidades de desenvolvimento não foram oferecidas pela minha empresa, eu procurei-as por conta própria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Eu sou responsável pelo meu sucesso ou fracasso na minha carreira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. No geral, eu tenho, uma carreira autogerida e independente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A liberdade para escolher o meu próprio plano de carreira é um dos meus valores mais importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Eu sou responsável pela minha própria carreira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Em última análise, eu dependo de mim para impulsionar a minha carreira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. No que diz respeito à minha carreira, eu sou muito independente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Quando necessário, no passado dependi mais de mim do que de outros para encontrar um novo emprego.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Oriento a minha carreira com base nas minhas prioridades pessoais, e não nas prioridades do meu empregador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Para mim, não é muito importante a forma como as outras pessoas avaliam as escolhas que faço na minha carreira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. O que é mais importante para mim é o que eu sinto sobre o meu sucesso na carreira, e não o que as outras pessoas pensam sobre isso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Sigo a minha própria consciência, se a minha empresa me pedir para fazer algo que vai contra os meus valores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. O que penso que é o correto para a minha carreira é mais importante para mim do que o que a minha empresa pensa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. No passado mantive os meus próprios valores, quando a empresa me pediu para fazer algo com que não concordava.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por favor selecione a opção que melhor traduz o seu grau de concordância com a afirmação, colocando um "X" na resposta mais apropriada:

	1 Discordo Completamente	2 Discordo	3 Nem Concordo nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Completamente
1. Procuo tarefas no trabalho que me permitem aprender algo novo diariamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Gosto de tarefas que exigem que eu trabalhe fora da minha organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Gosto de tarefas que exigem que eu trabalhe fora do meu próprio departamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Gosto de trabalhar com pessoas externas à minha empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Gosto de tarefas que exigem interação com pessoas de diferentes empresas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. No passado procurei oportunidades que me permitiram trabalhar fora da minha empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Fico energizado com novas experiências e situações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Gosto da previsibilidade que resulta do trabalho contínuo para a mesma empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Eu sentir-me-ia muito perdido se não pudesse trabalhar para a minha organização atual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Prefiro ficar numa empresa com que estou familiarizado em vez de procurar emprego noutra empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Se a minha empresa me proporcionasse trabalho vitalício eu nunca desejaria procurar trabalho noutras empresas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Se estivesse na minha carreira ideal eu trabalharia apenas numa empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte IV/IV- Escala de Sucesso Percebido (Rothwell & Arnold, 2005)

Por favor selecione a opção que melhor traduz o seu grau de concordância com a afirmação, colocando um "X" na resposta mais apropriada:

	1 Discordo Completamente	2 Discordo	3 Nem Concordo nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Completamente
1. Estou numa posição em que faço maioritariamente o trabalho que eu gosto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. A minha função é indicativa do meu progresso e da minha responsabilidade dentro da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Estou satisfeito com as promoções que recebi até agora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Estou satisfeito com o sucesso que tenho atingido na minha carreira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Estou satisfeito com o progresso que fiz para atingir os meus objetivos de carreira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Estou satisfeito com os progressos que fiz para atingir os meus objetivos financeiros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Estou satisfeito com o progresso que tenho feito para atingir os meus objetivos de progressão na carreira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Estou satisfeito com o progresso que tenho feito para atingir os meus objetivos de desenvolvimento de novas skills.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fim

Agradecemos, sinceramente, o tempo que dispensou para o preenchimento deste questionário.

Mais uma vez, recordamos que os dados são confidenciais e anónimos, apenas sendo utilizados para retirar conclusões sobre o tema de estudo.

Se pretender esclarecimentos sobre o preenchimento do questionário, por favor, contacte a investigadora responsável para o e-mail: mprandrade@gmail.com indicando no assunto do mail: "Questionário Carreira"

Caso esteja interessado/a em receber um resumo das principais conclusões deste estudo, por favor deixe-nos o seu contacto de e-mail: _____

Agradecemos a sua colaboração!

Márcia Andrade